

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой
социологии и социальной работы
_____ Н.Ю. Масленцева
« ____ » _____ 2017 г.

ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение
профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 502

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой
социологии и социальной работы
_____ Н.Ю. Масленцева
« ____ » _____ 2017 г.

ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение
профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 502

Исполнитель:
студентка группы ЗТГС-411С

Е.С. Кузнецова

Руководитель:
доцент кафедры социологии и
социальной работы,
канд. филос. наук, доцент

Л.Ф. Беликова

Нормоконтролер:
ст. преподаватель кафедры
социологии и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2017

РЕФЕРАТ

Дипломная работа выполнена на 53 страницах, содержит 36 источников литературы, а также 6 приложений на 28 странице.

Ключевые слова: ГОСТИНИЧНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ДИАГНОСТИКА, «МОЗГОВОЙ ШТУРМ».

Объектом дипломной работы является мотивация персонала.

Предметом дипломной работы выступает диагностика мотивации персонала гостиничного предприятия.

Цель работы – диагностика мотивации персонала гостиничного предприятия.

Работа посвящена диагностике мотивации персонала и разработке проекта по решению проблемы низкой мотивации персонала гостиничного предприятия. Во введении раскрыта актуальность темы, дана общая характеристика использованных в работе методов анализа и сбора информации, сформулированы цели, задачи, определён объект и предмет дипломной работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы мотивации персонала гостиничного предприятия» дана характеристика основных понятий, раскрываются особенности мотивационного менеджмента в гостиничном предприятии, рассматриваются особенности диагностики персонала в гостиничном предприятии и способы её проведения.

Во второй главе «Диагностика мотивации персонала в ИП Нагорнова Я. А. (бутик-отель «Pastel'»）」 рассматривается система мотивации персонала бутик-отель «Pastel'»; представлены результаты апробации технологии диагностики мотивации, а также проект решения выявленных проблем мотивации персонала, разработанный с участием ведущих специалистов отеля методом «мозгового штурма».

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы, обозначены перспективы дальнейших исследований по данной теме.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Мотивационный менеджмент гостиничного предприятия.	8
1.2. Особенности диагностики мотивации персонала гостиничного предприятия.	23
2. ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА БУТИК-ОТЕЛЯ «PASTEL'»	
2.1. Анализ системы мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'».	35
2.2. Результаты апробации технологии диагностики мотивации в бутик- отеле «Pastel'».	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	58
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Протокол интервью с руководителем бутик-отеля «Pastel'».	62
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Протоколы интервью горничных.	65
ПРИЛОЖЕНИЕ В - План-регламент проведения «мозгового штурма».	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Г - Нормативные показатели диагностики мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'».	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Д - Карточка эксперта №1	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Проект решения выявленных проблем мотивации персонала	87

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время серьезно меняется во всем мире отношение к главной производительной силе общества — человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Россия уже более двух десятилетий переживает период социальных перемен. Подобные изменения затрагивают не только политические, экономические и социальные структуры общества, но и с неизбежностью воздействуют на сознание людей. Глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структуре, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться.

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащего образа отобранных, расставленных и профессионально подготовленных человеческих ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить.

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу гостиничных предприятий.

Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах.

Индустрия гостеприимства уверенно выходит в число наиболее прибыльных отраслей российской экономики. Востребованность современных возможностей и инновационных методов повышения эффективности работы гостиничного предприятия среди российских гостиниц растет по мере того, как растет конкуренция и повышается профессионализм гостиничных управляющих. Гостиница превращается в управляемое предприятие, способное гибко реагировать на изменения в рыночной ситуации, что делает полностью окупаемым вложение средств в технологии и методы, повышающие

эффективность работы гостиничных предприятий, включая мотивационный менеджмент.

Мотивация персонала для большинства российских организаций индустрии гостеприимства в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню её квалификации, знаниям и навыкам работников. Быстро изменяющиеся внешние и внутренние условия функционирования ставят перед большинством российских предприятий задачу мотивирования персонала к происходящим изменениям.

В настоящее время, наиболее насущным является определение ключевых мотивационных факторов в различных сегментах гостиничного предприятия.

Кроме того, остро стоит вопрос о выборе наиболее эффективных методик повышения мотивации сотрудников трудящихся в сфере гостиничного бизнеса.

Теоретические и методологические вопросы мотивации персонала были заложены в работах специалистов в области менеджмента и гостиничного бизнеса. Проблематику мотивации и стимулирования трудовой деятельности рассматривают Кибанов А. Я., Минева О. К., Башкатова Ю. И., Корзенко Н. И., Тимакова Т. В., Адизес А., Барышева А., Киктева Е. Диагностику мотивации гостиничного персонала рассматривают авторы: Пономарёва И., Беликова Л. Ф., Лобочёв З. Д., Кравченко С. А., Волков Ю.

Объектом дипломной работы является мотивация персонала гостиничного предприятия.

Предметом дипломной работы выступает диагностика мотивации персонала гостиничного предприятия.

Цель работы – диагностика мотивации персонала гостиничного предприятия.

В связи с указанной целью поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятия: мотивация, стимулирование, мотивационный менеджмент в гостиничном предприятии;

- проанализировать виды, формы и функции мотивации в гостиничном предприятии;
- выявить особенности мотивации и мотивационного менеджмента в гостиничном предприятии;
- исследовать особенности диагностики мотивации персонала на предприятиях гостиничного бизнеса;
- проанализировать систему мотивирования персонала в ИП Нагорнова Я. А. (бутик-отель «Pastel'»);
- представить результаты апробации технологии диагностики мотивации в бутик-отель «Pastel'».

Диагностика мотивации персонала гостиницы проводилась с помощью диагностического интервью и группового проектирования методом «мозгового штурма»; «круглого стола».

Практическая значимость работы состоит в возможности применения проекта совершенствования управления мотивацией персонала в бутик-отеле «Pastel'», разработанного совместно с руководством гостиницы.

1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Мотивационный менеджмент в гостиничном предприятии

Проблема мотивации работников к труду стала предметом научного анализа, начиная с теорий управления классической школы менеджмента Ф. Тейлора. Теоретические аспекты исследования проблемы трудового поведения были заложены в модели «экономического человека» А. Смита, теории трудовой стоимости К. Маркса, концепции общественного разделения труда Э. Дюркгейма. Сегодня проблема мотивации персонала так же нашла широкое отражение в научной и публицистической литературе.

Под мотивацией мы понимаем создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование – это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы¹.

Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефlekсах.

Мотивы - это то, что сподвигает человека к действию. Человек будет казаться мотивированным, когда будет активно действовать для достижения определенной цели. И наоборот, человек пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Итак, мотивация (лат. *motivatio*) – динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов),

¹Бледнова Т. В. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе. VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум 2015» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015>

вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного.

В настоящее время существует достаточно большое количество различных определений мотивации, из которых и складывается понятие мотивация, которая каждая по-своему объясняет мотивационную модель поведения человека. Системы мотивации труда разработаны на основе, как теоретических исследований, так и практического опыта. До сих пор не существует используемого всеми определения понятия «мотивация». Каждый автор формулирует определение мотивации, исходя из своего представления о данном понятии. К примеру, М. Х. Мескон и его соавторы в книге «Основы менеджмента» приводят следующее определение понятию мотивация: «Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации»¹.

О. С. Виханский, А. И. Наумов предлагают следующее определение: «Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей»².

В. М. Цветаев рассматривает мотивацию, как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду³.

Таким образом, все определения мотивации схожи в одном: «Мотивация – это процесс побуждения отдельного человека или группы людей к деятельности, посредством активизации мотивов работника (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация), направленный на достижение личных целей и целей организации»⁴.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат

¹Аблязов Р. С. Мотивационная модель трудового поведения работника // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. №4. С. 149.

²Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. М.: Магистр, 2014. С.145.

³Цветаев В. М. Управление персоналом: Учебник. СПб: Питер, 2012. С. 127.

⁴Аблязов Р. С. Мотивационная модель трудового поведения работника // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. №4. С. 149.

представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это переживаемая человеком нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает человека на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага¹.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель)².

Результат (цель) - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением³.

Мотивация как функция управления реализуется через систему *стимулов*, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить

¹Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. Москва: ИНФРА-М, 2010. С.65.

²Башикатова Ю. И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. 2014. №6.2. С. 3.

³Шапиро С. А. Мотивация: HR- пособие. М.: ГроссМедиа, 2010. С.9.

руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Мотивация трудовой деятельности формируется под воздействием внутренних факторов – потребностей, и внешних факторов – стимулов.

Основа мотивационного управления заключается в том, что успешное мотивирование должно быть индивидуальным. Необходимо стимулировать каждого работника так, чтобы он осознавал, что его собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния организации, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации в сочетании с индивидуальной¹.

Сущность *функции мотивации* заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с переданными ему правами и обязанностями и считаться с принятыми управленческими решениями².

Под *внутренними факторами* принято понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности. В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности.

Как известно, в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются:

¹Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. С. 14.

²Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент: Учебник. Томск: Томский политехнический университет, 2011. С.12.

- рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;
- мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека, возможности самовыражения, проявления творческой инициативы в работе; признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;
- мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий. Модель рамочного управления исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя¹.

Путь к *эффективному управлению персоналом* лежит через понимание мотивации людей. Только зная, что движет работником, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления. Для этого необходимо знать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Решение такого рода проблем и является *основной задачей мотивационного менеджмента*.

Под *мотивационным менеджментом* понимается система действий по активизации индивидуальных мотивов работников. Внедрение в практику

¹Мотивационный менеджмент. Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student>

исследований мотивационной сферы, регуляция поведения человека требуют сегодня познания закономерностей его поведения, особенно в отношении побуждений и их реализации¹.

Мотивационный менеджмент - это управление на предприятиях, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, т.е. на создании условий для заинтересованности в результатах. Мотивация как мотивационный менеджмент - система действий по активизации мотивов другого человека².

Мотивационный менеджмент персонала на сегодняшний день является актуальной составляющей эффективной работы всего предприятия. И гостиничный бизнес – не исключение.

Структурный *процесс* мотивационного менеджмента охватывает несколько последовательных стадий:

1. Возникновение потребности. Потребность проявляется как ощущение того, что человеку чего-то не хватает, и он должен найти возможность и предпринять определенные шаги для устранения (удовлетворения) потребности.

2. Поиск путей устранения потребности. Человек осознает необходимость найти возможности устранить потребность: удовлетворить, подавить или не замечать.

3. Определение целей (направления) действия. Человек определяет, что необходимо сделать для удовлетворения потребности. На этой стадии человек согласует несколько моментов:

- что он будет иметь после удовлетворения потребности;
- что он должен сделать для получения желаемого;
- насколько достижимо желаемое;
- насколько то, что можно получить, удовлетворит потребность.

¹Коблева А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом. Интернет-библиотека [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://finpress.ru/library>

²Структура, направления и виды менеджмента. Библиотека русских учебников [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://uchebnikionline.com/turizm>

4. Осуществление действий. Человек затрачивает усилия на то, что, в конечном счете, должно помочь ему устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии цели могут корректироваться.

5. Получение вознаграждения за выполненные действия. Выполнив определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что может использовать для устранения потребности, либо то, что может обменять на желаемый объект. На этой стадии выясняется, насколько выполненные действия привели к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление мотивации к действию, либо ее сохранение, либо усиление.

6. Удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызванного потребностью, человек или успокаивается (если потребность удовлетворена), или продолжает искать возможности для ее удовлетворения¹.

На сегодняшний день никто не сможет оспорить утверждение, что хороший руководитель — это руководитель, который умеет воодушевить своих подчиненных на работу с максимальной самоотдачей. Но не всегда руководители знают, как можно решить эту задачу. Очень распространенным является подход, выраженный словами одного руководителя: «Мотивировать можно, когда есть деньги. А нет денег — нет и мотивации». Знакомство с мотивационным менеджментом позволит увидеть все многообразие подходов к решению задачи усиления мотивации персонала².

Таким образом, суть мотивационного менеджмента заключается в том, чтобы активизировать истинные мотивы, которые у человека уже есть.

Первая заповедь мотивационного менеджмента - успешное мотивирование должно быть индивидуальным. То есть в мотивационном

¹Коблева А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом. Интернет-библиотека [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://finpress.ru/library>

²Травин В. В. Мотивационный менеджмент. Модуль 3: Учебник. М.: Дело РАНХиГС, 2013. С. 5.

менеджменте куда больше не воздействия, а исследования: если хочешь мотивировать правильно и эффективно - сначала исследуй того, с кем собираешься работать, и мотивируй точно в цель. Для кого-то ведущим окажется мотив честолюбия, для другого - независимости, для третьего - мотив познания и причастности к группе.

Где, как ни в *гостиничном бизнесе* персонал непосредственно контактирует с людьми, вызывая у них желание, вернуться в этот отель ещё или больше никогда здесь не показываться.

Персонал должен быть активным, дружелюбным, создавать одним только видом образ того, что в этой организации он получает всё, что ему нужно, полностью реализует себя и свои потребности, а значит и потребитель услуг останется довольным. Но, однако, именно у этого бизнеса стоит острый вопрос о недостаточной мотивации сотрудников, а, следовательно, о низком качестве обслуживания и высокой текучести кадров.

Особенностью мотивации персонала гостиничного предприятия, является то, что в работе персонала поощряется клиентоориентирование, понимание потребностей клиентов и своевременное их удовлетворение, формирование персоналом отеля дополнительной ценности услуг собственным отношением и подходом, свойственным каждому сотруднику в отдельности. Развита как материальная мотивация (надбавки, премии, бонусы), так и нематериальные (конкурсы профессионального мастерства, лучший сотрудник года, корпоративные праздники, делегирование полномочий)¹.

А *особенности мотивационного менеджмента в гостиничном предприятии* заключаются в создании определенных условий трудовых взаимоотношений, обеспечивающих самоотверженный труд и объединение целей работника и организации.

Управление трудом на основе мотивационных механизмов получило широкое применение в западных странах. В нашей стране мотивация труда

¹Епишкин И. Е. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. М.: МИИТ, 2013. С. 68.

стала широко изучаться экономической наукой и активно применяться в управлении персоналом после перехода к рыночной экономике. Ранее понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование»¹.

В основе мотивации и стимулирования лежат «мотив» и «стимул», связанные друг с другом, но имеющие различное содержание².

Стимул (от лат. Stimulus - остроконечная палка, которой погоняют животных) - внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности.

Стимул - это не любое внешнее воздействие, а лишь такое, побуждающий эффект которого опосредован психикой человека, отвечает его взглядам, чувствам, настроениям и, конечно же, мотивам. Получая из внешней среды стимулирующий импульс (экономический, политический, правовой, социокультурный и т.д.) и пропуская его через свою психику, человек трансформирует этот импульс на себя, соотносит его со своими потребностями, интересами, возможностями, желаниями, ожиданиями и целевыми установками. В результате из множества вариантов появляется решение действовать именно так, а не иначе. Это решение перерастает в действие, которое приводит к определенному результату.

Результат будет тем выше, чем выше степень адекватности внешних импульсов (стимулов) и внутренних реакций (мотивов) работника³.

Стимулирование работников осуществляется с использованием ряда методов. Одним из ключевых факторов стимулирования персонала остается доход; к нематериальным относят инициативность, гибкий график, уважение, работу в команде. Следовательно, стимулирование персонала – это меры, обеспечивающие персоналу приемлемые условия труда и удовлетворение личных интересов.

¹Аблязов Р.С. Мотивационная модель трудового поведения работника // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. №4. С. 149.

²*Мотивация* и стимулирование. Мотивация и стимулирование [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://studme.org/175808286509>

³Там же.

*Методы стимулирования, непосредственно влияют на мотивацию сотрудников. Мотивация сотрудников будет выше при условии, что метод стимулирования будет подобран конкретно для каждого работника*¹.

В процессе управления персоналом важную роль играет умение мотивировать и стимулировать работников, что, безусловно, является большим искусством. Наиболее успешный менеджмент обеспечивается в условиях эффективной мотивации и стимулирования трудовой деятельности².

Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Поэтому любой здравомыслящий руководитель, желающий получить прибыль от своей деятельности должен позаботиться о создании стимулов для работников. Если организация не может похвастаться высокой прибылью и аргументирует отсутствие мотивации этим, стоит помнить, что помимо материально-денежных элементов мотивации есть и не денежные (моральные, социальные, психологические и др.), которые не требуют никаких материальных затрат³.

Стимулирование персонала – побуждение улучшать результаты труда с помощью материальной заинтересованности. С помощью бонусных выплат в зависимости от персонального вклада, премии за отсутствие прогулов, льготное питание, дополнительные выходные дни, оплачиваемый отпуск, подарки. В качестве стимулов используют не только поощрительные системы. Но и наказывающие, например, лишение бонусов и премий, снижение суммы заработной платы за прогулы, вычитание денежных средств из зарплаты в

¹Корзенко Н. И., Тимакова Т. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (365). Вып. 10. С.125.

²Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. С. 8.

³Бледнова Т. В. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе. VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум 2015» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015>

качестве компенсации за нарушение должностных инструкций, повлекшее траты компании.

Преимущества систем стимулирования, основанных на страхе:

- Эффективность;
- Скорость воздействия;
- Низкая экономическая стоимость;
- Универсальность воздействия;

Ограничения стимулирования страхом:

- Привыкание;
- Краткосрочный эффект;
- Создает напряжение, нервозность в компании, что ухудшает

условия труда. Применимо не для всех категорий сотрудников.

Основное правило при использовании стимулирования:

- Дозированное воздействие;
- Только на уровне возможности материальных/социальных потерь;
- Наказание должно быть соразмерно с провинностью.

Хорошая система стимулирования:

- Возможность получить;
- Возможность потерять;
- В зависимости от демонстрируемого поведения и результата работы¹.

Следовательно, чтобы решить проблему мотивации и стимулирования персонала гостиничного бизнеса необходимо применять не только, как это чаще всего и бывает, *материальные элементы мотивации*, но и *нематериальные*.

Существуют два вида мотивации: материальная и нематериальная мотивация.

¹Епишкин И. Е. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. М.: МИИТ, 2013. С. 65-66.

Материальная мотивация (денежная) - это оплата труда, бонусы и различные премии. Каждый год в зависимости от роста компании необходимо рассматривать систему оплаты труда и выдавать денежные премии за выполнение поставленных целей. Этот способ мотивации считается самым эффективным, ведь независимо от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения.

Из вышесказанного можно определить меры денежной мотивации:

- грамотно рассчитанная система оплаты труда сотрудников, основанная на результатах их работы;
- премии, должны выдаваться наиболее эффективному на работе персоналу;
- дополнительная оплата за дежурства ночью.

Как определить денежные стимулы и обслуживающий персонал гостиницы, которому их надо вручить

Для того, чтобы определить денежные стимулы и обслуживающий персонал гостиницы нужно ввести вопросники для постояльцев, предлагая им оценить весь сервис, включая качество каждой отдельной услуги. На основе этих сведений можно определить лучших работников, оценить их уровень деятельности и выплатить соответствующие бонусы. Это позволит повысить мотивацию к усердной и качественной работе у остальных сотрудников.

Естественно, в каждом случае надо создавать отдельную систему мотивации, учитывающую особенности каждого отеля и отдельного сотрудника. Но для этого нужно понимать, в чем больше всего заинтересованы Ваши служащие.

Нематериальная мотивация (неденежная) не предполагает выдачу сотрудникам наличных средств, но это отнюдь не означает, что компания не должна вкладывать финансовые средства в реализацию нематериальной мотивации.

Это множество вариантов мотивации, которые могут включать в себя:

- бесплатное или с большими скидками питание;

- интенсивное развитие своих профессиональных знаний и навыков (тренинги, конференции, повышение квалификации);
- гибкий рабочий график;
- создание дружелюбной атмосферы среди персонала;
- здоровая конкуренция между коллегами.

Неоднократно проверенным и эффективным стимулом является корпоративный дух. Он укрепляется в процессе праздников, экскурсий, кооперативов, и т.д., финансируемых организацией. Даже обычные недорогие подарки к какому-либо празднику или Дню Рождения, либо просто похвала сотрудника - очень хороший метод воспитания преданности фирме. Люди должны чувствовать, что их понимают, а их профессиональные навыки очень ценят. Тогда у них поднимается самооценка, и они с большей энергичностью берутся за новые проекты и дела¹.

Прежде чем использовать систему *нефинансового стимулирования* в действующей организации и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, важно в самом начале учесть, каким образом каждый работник демонстрирует себя по отношению к компании. В результате данного исследования, возможно, определить следующие типы сотрудников:

- Сотрудник-коллективист — член команды, его собственные интересы равны интересам компании в целом;
- Сотрудник-индивидуалист — личные интересы не отождествлены интересам компании, нацелен, прежде всего, на материальную мотивацию

В итоге, важным моментом является верное отнесение работника к тому или иному типу сотрудников. Именно от этого будет зависеть выбор наиболее действенного и результативного метода нематериального стимулирования. Но при этом, не существует общей единой мотивационной структуры для всех работников, важно грамотное распределение и учет индивидуальной

¹Башикатова Ю. И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. 2014. №6. С. 4.

полезности специалиста, со стороны общих успехов организации и личностные достижения на посту¹.

Если раньше работодатели выбирали себе работников из большого числа кандидатов, то сегодня всё чаще сами работники выбирают наиболее подходящие для себя условия работы.

Особенно большой выбор предоставляется востребованным из-за их нехватки на рынке квалифицированным специалистам. Чаще всего такие специалисты выбирают место работы не по заработной плате, а по возможности организации удовлетворить их эмоциональные потребности, т.е. потребности в уважении, признании, статусе, комфорте и так далее.

Поэтому на сегодняшний день гостиничному предприятию недостаточно обеспечить работника высокой заработной платой, премиями, используя только материальные элементы поощрения. Побуждение к работе требует чего-то идущего изнутри человека. «Единственный способ заставить

человека что-то сделать - это сделать так, чтобы он сам захотел этого», - сформулировал Дейл Карнеги десятки лет назад. Зарплата и условия работы, конечно, важны, но не достаточны. Известный психологический факт состоит в том, что увеличение заработной платы перестает мотивировать работника уже через 2-5 месяцев, а, следовательно, после, качество работы будет неизбежно снижаться.

Следовательно, чтобы решить проблему мотивации персонала гостиничного бизнеса необходимо применять не только, как это чаще всего и бывает, материальные элементы мотивации, но и нематериальные².

В настоящее время существуют различные теории, пытающиеся объяснить механизм мотивации. Их обычно принято объединять в две большие группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации исследуют потребности и их влияние на мотивы, побуждающие человека к осуществлению деятельности.

¹Башкатова Ю. И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. 2014. №6. С. 4.

²Барышева А., Киктева Е. Мотивация: Учебник. СПб.: Питер, 2014. С. 3.

Наиболее известными теориями являются теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу и других¹.

Процессуальные теории мотивации анализ процесса принятия человеком решения об определенном образе действий, направленном на достижение его целей, не отрицая существование и влияние на человека его потребностей, указывают на то, что поведение людей формируется не только под их воздействием, а так же определяется: восприятием, ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией, и возможными последствиями выбранного ими типа поведения. Они описывают динамику взаимодействия различных мотивов и исследуют, как побуждается и направляется поведение человека².

Существует множество способов мотивации и стимулирования персонала в гостиничном бизнесе. Главное, чтобы руководитель задумался о необходимости введения этой системы, ведь это станет первым шагом на пути к созданию здорового коллектива, желающего работать именно в этой организации, гордиться своей причастностью к ней. А руководитель, как следствие получит профессиональную команду, чья деятельность не может не принести прибыль в дальнейшем³.

Таким образом, мотивационный менеджмент в гостиничном бизнесе играет важную роль, а именно создает баланс целей и потребностей персонала с одной стороны и организации, с другой стороны.

Выявлено, что успешное мотивирование может быть только индивидуальным. Прежде всего, нужно изучить личность того, кого ты побуждаешь к труду, и лишь затем мотивировать его в соответствии с его индивидуальными особенностями.

¹Аблязов Р.С. Мотивационная модель трудового поведения работника // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. №4. С. 149-150.

²Николаев А. А. Социология управления: Учебник. М.: КНОРУС, 2016. С. 180.

³Бледнова Т. В. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе. VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум 2015» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015>

1.2. Особенности диагностики мотивации персонала гостиничного предприятия

В любой организации гостиничного бизнеса необходима диагностика, разработка и внедрение системы мотивации персонала, для того что бы предприятие работало эффективнее и отдача от сотрудников была выше, а не несло убытки, связанные с оттоком неудовлетворенных специалистов. В противном случае произойдет спад эффективности и производительности гостиничного предприятия.

Родовое понятие «диагностика» имеет греческие корни (греческое слово *diagnostikos* буквально означает «способность распознавать»). Первоначально термин имел широкое хождение в медицине, где он означал процесс и методы поставки диагноза. Впоследствии термин «диагностика» был заимствован другими науками, в том числе управлением и социологией¹.

Как показывает опыт, использование диагностики в разных областях деятельности (технике, медицине, педагогике, психологии, организационном проектировании, управлении и др.) дает положительные результаты: позволяет проникнуть в сущность проблемы, её истоки, понять её причины, факторы, особенности протекания и принять необходимые меры по её решению.

Все же определения диагностики, где бы они не возникали, в конечном счете, можно свести к трем основным взглядам на неё, в соответствии с которыми диагностика рассматривается:

- как специфический процесс деятельности, осуществляемый на стыке науки и практики и связанный с определением состояния объекта с целью последующего корректирующего воздействия на него и изменения его состояния или режима работы;
- специфическое средство (совокупность методов и приемов),

¹Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учебник. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос.гос. проф. –пед. ун-т», 2007. С. 6-7.

создаваемое в рамках той или иной научной дисциплины для реализации указанного процесса;

- как специфическая дисциплина, особое направление деятельности в рамках той или иной науки, обеспечивающее создание средств диагностики и предусматривающее теоретико-методологическое осмысление и обеспечение этого процесса¹.

Сущность диагностики персонала - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению. Предметом диагностики персонала являются практически все составляющие процесса управления персоналом².

Цели проведения диагностики персонала:

- изучение профессиональных, социальных, психологических качеств работающих специалистов и кандидатов на открытую вакансию;
- выявление потенциала сотрудников, возможностей профессионально-личностного роста и создания кадрового резерва компании;
- проведение кадровых перестановок внутри компании;
- оптимизация структуры компании;
- выявление команды, отбор команды, формирование команды;
- проверка надежности и лояльности, изучение индивидуальных качеств руководителей региональных подразделений компании;
- исследование специфических, профессиональных и личностных качеств персонала по особому запросу;

¹Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учебник. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос.гос. проф. –пед. ун-т», 2007. С. 6-7.

²Лобачев З. Д. Социально-психологическая диагностика и аттестация персонала предприятия в условиях совершенствования кадровой политики: Учебник. М.: Лаборатория книги, 2010. С. 59.

- обучение группы представителей фирмы навыкам анализа, изучения персонала и основам структурированного наблюдения, а также составлению психологической характеристики и даже квалифицированных рекомендаций¹.

Диагностика должна решать следующие задачи:

- определение экономически обоснованной численности персонала;
- определение требуемого для реализации кадровой стратегии профессионально-квалификационного состава персонала;
- определение приоритетных областей инвестирования в человеческий капитал и направлений развития человеческого капитала;
- выявление наиболее эффективных форм мотивации персонала;
- оценка эффективности кадровой политики (стратегии);
- оценка социальной устойчивости коллектива.

Для решения поставленных задач представляется правомерным комбинированный подход к кадровой диагностике, сочетающий в себе как традиционные, так и новые методы анализа².

Рассмотрим несколько *возможностей диагностики персонала*. В результате проведения диагностики персонала руководитель гостиничного предприятия сможет получить достоверную информацию о сотруднике, с которым проводится диагностика и каким образом можно использовать особенности:

- управляемость;
- предпочтительные стили руководства;
- креативность;
- степень ответственности и умение принимать ответственность на себя;

¹*Диагностика профессиональной пригодности персонала на предприятии гостеприимства. Пятифан [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://5fan.ru/wievjob.php>*

²*Черевко В. В. Методическое обеспечение кадровой диагностики организации: Учебник. Новополоцк: УО «Полоцкий государственный университет», 2012. С. 100-101*

- стрессоустойчивость;
- поведение в конфликтных ситуациях;
- честность;
- работа в команде;
- способности к планированию;
- мотивационные предпочтения¹.

В результате проводимой диагностики руководитель гостиничного предприятия:

- получит подробную диагностику персонала гостиницы;
- получит рекомендации по разработке индивидуальной материальной и нематериальной мотивации;
- оптимизирует состав и работу персонала.

Диагностика мотивации *персонала* — это система аналитических мероприятий, направленных на определение наличия и уровня мотивации субъекта исследования, а также обнаружение отклонений и причин таких отклонений.

Диагностика мотивации проводится для того, чтобы вырабатывать управленческие решения, связанные с расстановкой кадров, повышением эффективности методов коллективного и индивидуального стимулирования и так далее.

Своевременно проведенная диагностика мотивации и выявление как открытых, так и скрытых факторов мотивационного кризиса у работников компании предотвращает такое нежелательное явление, как текучка кадров и снижение лояльности персонала, а также в конечном итоге способствует повышению производительности труда².

Именно диагностика мотивации помогает выявить в коллективе людей, нуждающихся в признании их заслуг и положительной оценке достигнутых

¹Пономарёва И. Диагностика мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 3. С. 34.

²Там же. С. 35.

результатов, или сотрудников, для которых чрезвычайно важна система материального стимулирования¹.

Диагностика мотивации может осуществляться *по трем моделям*:

1) рациональная модель. Диагностика мотивации в этом случае заключается в анкетировании персонала на предмет выявления факторов, которые могут помочь сотрудникам увеличить производительность труда. Эта модель диагностики мотивации допускает, что люди сами осознают все факторы, снижающие их мотивацию, и знают, что простимулирует их и заставит трудиться эффективнее.

2) смешанная модель диагностики мотивации проводится путем тестирования, в ходе которого сотрудники отвечают на вопросы, касающиеся различных ситуаций на рабочем месте (эмоциональный отклик) и индивидуальной деятельности сотрудника (рациональный анализ).

3) иррациональная модель диагностики мотивации ставит целью обнаружение скрытой (латентной) мотивации сотрудника, о которой не подозревает даже он сам. Инструмент, который используется в ходе такого анализа – метод цветовых и психосемантических метафор (предпочтений).

Модель может восприниматься как упрощенное, если угодно, «упакованное» знание, несущее определенную ограниченную информацию о предмете (явлении), отражающую его те или иные свойства. Модель можно рассматривать как специальную форму кодирования информации. В отличие от обычного кодирования, когда известна вся исходная информация, и мы переводим ее на другой язык, модель, какой бы язык она не использовала, кодирует и ту информацию, которую люди раньше не знали. Можно сказать, модель содержит потенциальные знания, которые человек, исследуя ее, может приобрести, сделать наглядным и использовать в своих практических нуждах².

¹Управление компанией. Диагностика мотивации [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya>

²Волков Ю. Г. Социологический диагноз как аналитический конструкт //Социологические исследования. 2015. № 3. С. 3.

Существует ряд решений, которые любой руководитель независимо от его личных качеств не может не принять и, более того, принимает с вполне определенным содержанием:

1. Решения, жестко детерминированные, на содержании которых индивидуальные особенности руководителя не сказываются совершенно или сказываются незначительно. В этом случае личность субъекта решения как бы «не втягивается» в процесс его принятия, поскольку содержание решения предопределено организационными условиями. Такие решения могут быть двоякого рода: а) стандартизованные, рутинные (о выдаче очередной заработной платы, увольнении работника через месяц после подачи им заявления, выплата пособий по профзаболеваниям и проч.); б) производные, вторичные, т. е. принятые во исполнение, в развитие других решений и неизбежно вытекающие из них (ранее принятых, «спущенных» извне и проч.).

2. Решения «инициативные», так сказать, не жестко детерминированные, содержание которых предполагает индивидуальный вклад субъекта решения. Диапазон колебаний при этом может быть значительным, что для организации имеет важные последствия. Здесь также можно выделить две разновидности: а) ситуационные, имеющие преимущественно эпизодический или локальный характер (поощрения, наказания, назначения и проч.); б) реорганизационные, т.е. направленные на изменение какого-либо организационного целого (перераспределение ресурсов, разработка новых задач, изменение административной структуры, ремонт и проч.). Понятно, что такие решения также в какой-то мере детерминированы (предопределены и лимитированы) внешними и организационными условиями (экономикой, технологией и т. д.)¹.

Именно последняя группа управленческих решений — 26 (реорганизационные) представляет основной интерес, так как эти решения

¹Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление: Учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 255-256.

включают в себя организационное проектирование и наиболее связаны с личным вкладом руководителя¹.

При проведении диагностики нет, конечно, необходимости включать все вероятные критерии дифференциации решения, а лишь те, которые вытекают из специфики поставленной проблемы и консультационных задач.

С учетом существующих рекомендаций А. И. Пригожина, а также опыта проведения диагностических исследований под руководством автора данного пособия целесообразно диагностику мотивации персонала гостиничного предприятия проводить в *три этапа*.

Первый этап заключается в проведении предварительного интервью с руководством для определения цели диагностического исследования: проведение либо общей диагностики (выявления проблем гостиничного предприятия), либо частной диагностики (изучение конкретной проблемы гостиничного предприятия). Также проводится поиск наиболее важной информации, причем имеют значение сведения о результатах деятельности гостиничного предприятия в целом, по всем показателям, так как недостатки системы управления проявляются во всей деятельности предприятия в виде отклонений.

В случае проведения общей диагностики по итогам диагностического интервью с руководителем исследователем выявляется проблемное поле предприятия; проводится систематизация выявленных проблем методом «дерева проблем», а также формирование «дерева норм» нормативных показателей по каждой проблеме².

Второй этап заключается в подготовке сотрудников к восприятию идей реализации, к участию в работе по совершенствованию управления посредством совместной разработки решений, направленных на снятие выявленных проблем. С этой целью проводится детальное интервью с

¹Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление: Учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 256.

²Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учебник. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос.гос. проф. –пед. ун-т», 2007. С. 33.

представителями позиционных групп организации, выделенных по различным признакам (социально-демографических, профессиональных, целевых и др.). Главной задачей такого опроса является объективизация (дополнение, корректировка, анализ) сформированных ранее «дерева проблем» и «дерева норм».

Корректировка полученных результатов в ходе интервью с персоналом осуществляется с помощью распределения всего комплекса названных в интервью проблем по степени важности (или любым эмпирическим признакам) с тем, чтобы уменьшить их общий объем за счет исключения второстепенных.

Для этого определяются методы обработки и систематизации, выявленных в интервью проблем, выбор которых обосновывается целями диагностики, а также особенностями объекта изучения. Выявленные в ходе общей и специальной диагностики проблемы и составляют *диагноз*.

Третий этап состоит в анализе проблем управления, а также выработке управленческих решений (проектов, программ, планов) с участием лица принимающего решение различными методами (групповой работы, работы с группой, деловой игры, мозгового штурма, матричного анализа и др.)¹.

Проведение диагностики организации позволяет решать и еще одну очень важную задачу — диагностировать, какие наиболее актуальные задачи по развитию систем управления и «идеологии» организации стоят перед ней, какие ближайшие шаги в этих направлениях должны быть осуществлены для ее поступательного развития, то есть определить «зону ее ближайшего развития».

Определение «зоны ближайшего развития организации» позволяет сформулировать дополнительные требования, которые будут необходимы для развития компании, для решения задач в ближайшей и более отдаленной перспективе².

¹Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учебник. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос.гос. проф. –пед. ун-т», 2007. С. 34.

²Лавринович А. Роль диагностики организации в прогнозировании эффективности работы топ-менеджера. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html>

Технология диагностического исследования – это особенная социальная технология диагностик социальных проблем, её алгоритм – достаточно жесткий и тиражируемый – направлен на получение информации о состоянии конкретного социального объекта в соответствии конкретной практической задачей. В таком случае он описывается с помощью ряда последовательных операций и процедур, позволяющих получить достоверную информацию о проблемах социального объекта – социальной организации.

Первый этап – анализ конкретной социальной ситуации:

1. Декомпозиция корневой проблемы – выявление связанных между собой подпроблем методом «дерева проблем».

2. Выявление показателей (количественных и качественных характеристик/симптомов) по каждой подпроблеме в «дереве проблем» в виде нарушения пропорций, изменений темпов развития; нарушения нормального воспроизводства и развития социальных процессов в организации, а также в виде субъективных ощущений наличия проблемы, восприятия её людьми.

Второй этап – определение социальной нормы по каждой характеристике подпроблем.

Третий этап – Оценка степени отклонения симптоматических характеристик от нормы:

1. Характеристика стадий развития проблемы.
2. Оценка степени остроты проблемы, опасной для общества.
3. Определение, когда и где возникла проблема.
4. Интенсивность распространения, связь с другими проблемами.
5. Прогнозная оценка влияния проблемы на развитие организации в будущем.

6. Выявление факторов, обуславливающих проблему, посредством формирования перечня факторов, оценки влияния каждого из них на возникновение и дальнейшее развитие проблемы, прогнозирование изменения проблемы в будущем в зависимости от изменения круга факторов и их соотношения.

7. Оценка последствий нерешенной проблемы: её наличия, масштабов воздействия в будущем, определение общей величины ущерба.

Четвертый этап – обоснование приоритетных решений по каждой подпроблеме:

1. Определение путей решений (в форме программ, планов или проектов).

2. Определение ресурсов в соответствии с социальными нормативными показателями по каждой подпроблеме.

3. Оценка эффективности каждого решения с учетом ограничений, накладываемых ресурсами.

Выработанные на четвертом этапе рекомендации, обоснованные с учетом конкретной ситуации, имеющихся ресурсов и возможностей, являются серьезным основанием для принятия соответствующих управленческих решений, применения новых моделей поведения, проведении определенных коррекционных действий и других мер в организации. Наряду с практическими предписаниями, рекомендациями социальный диагноз может содержать и теоретические выводы.

В каждом конкретном случае диагностического исследования важно найти современные и достаточно коррективные формы диагностики, ставя своей целью не только определение актуального состояния системы, но и подбор сподвижников для решения проектируемых задач; обучение в ходе анализа и диагностики; подбор специалистов, способных решать строго определенные задачи; коллективное осмысление процессов, достижений и особенностей движения; выработку определенной культуры, норм и правил совместной деятельности¹.

Диагностическое исследование включает в себя два направления: теоретическое - изучение и моделирование сущностных определений, признаков отклонений, обобщение симптоматики с целью описания общих

¹Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учебник. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос.гос. проф. –пед. ун-т», 2007. С. 35.

проблем и кризисного (или критического) состояния объекта; практическое (или прикладное), подразумевающее использование симптоматики и изучение индивидуальных особенностей объекта с целью идентификации признаков отклонения, постановки соответствующего диагноза¹.

Данная трактовка является менее распространенной и мыслится с позиций разработчика диагностических средств. Её использование предполагает высокий уровень развития фундаментальных и прикладных исследований, проявляющихся, в частности, в четком разделении труда на разработчиков и пользователей диагностического инструментария. Ориентация на высокий уровень качества и профессионализации деятельности в сфере создания диагностических средств обычно приводит к тому, что в определенной отрасли знаний рано или поздно происходит процесс осмысления специфики указанных средств и формируется теоретико - методологическая основа.

Итак, диагностика (или диагностическое исследование) представляет собой совокупность методов и средств корректирующей и преобразующей практической деятельности, характеризующей внутреннее состояние исследуемого объекта, на основе оценки которой принимаются решения о необходимости соответствующего воздействия².

В ходе диагностики мотивации используются самые различные методики и тесты, например «Диагностика мотивации стремления к успеху», «Диагностика мотивации избегания неудач», разработанные Элерсом, тест В. Мильмана, методика ранжирования эмоциональных предпочтений, тестовые методики, способствующие нахождению ответов на вопросы, касающиеся условий, в которых человек стремится работать, и ради чего он хочет работать.

В результате диагностика мотивации дает информацию, анализируя которую, можно оптимизировать систему управления на предприятии, сделать более эффективной систему стимулирования с учетом индивидуальных

¹Кузин М.В. К вопросу о параметрической диагностике социальных объектов в практике управления // Социологические исследования. 2011. №7. С. 85.

²Там же. С. 86

особенностей сотрудников и добиться того, что уровень мотивации к труду в компании значительно повысится¹.

Проведение диагностики организации позволяет обеспечить сохранение целостности и стиля организации, ее корпоративной культуры².

Таким образом, проводимая диагностика мотивации персонала гостиницы позволит выявить наиболее перспективные кандидатуры, правильно выбирать инструмент оценки персонала, методы оценки персонала, процесс оценки сотрудника, его личностных и поведенческих качеств, потребностей в обучении, эффективности его работы и его потенциала. Поэтому оценка персонала и применяемые методы – это основа для профессионального управления человеческими ресурсами в гостиничном предприятии.

¹Адизес А. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Путь воина. Менеджерами не рождаются, менеджерами становятся [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://baguzin.ru/wp>

²Лавринович А. Роль диагностики организации в прогнозировании эффективности работы топ-менеджера. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html>

2. ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА БУТИК-ОТЕЛЯ «PASTEL'»

2. 1. Анализ системы мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'»

С целью изучения практики управления мотивацией персонала гостиничного предприятия, апробации технологии диагностики мотивации нами было предпринято исследование в бутик-отеле «Pastel'».

Бутик-отель «Pastel'» небольшое предприятие по оказанию гостиничных услуг.

Предприятие было создано в июле 2001 года и осуществляет свою гостиничную деятельность по настоящее время. Место нахождения бутик-отеля «Pastel'»: г. Екатеринбург, ул. Бажова, д.193.

Бутик-отель Pastel' – единственная в Екатеринбурге гостиница, сочетающая историческую концепцию в интерьере с высочайшим качеством исполнения современных стандартов гостиничного сервиса.

Здесь всё окружено красотой, спокойствием и комфортом.

История появления названия гостиницы «Pastel'». Пастель - (франц. pastel, от итал. pastello, уменьшительное от pasta - тесто).

Пастель получила своё название от слова «а пастелло», которым именовали приём рисования одновременно чёрным итальянским карандашом и красной сангиной, иногда с подкраской другими цветными карандашами, применявшийся итальянскими художниками XVI века, в том числе и Леонардо да Винчи.

Основными видами деятельности бутик-отеля «Pastel'» являются:

- оказание услуг гостиничного комплекса на временное проживание;
- предоставление услуг питания.

Бутик-отель «Pastel'» предоставляет клиентам следующие услуги: справка о городе Екатеринбурге, его достопримечательностях, доставка в номер

корреспонденции по её получении, пользование медицинской аптечкой, будильник (администратор будит клиента в назначенное время), вызов скорой помощи, сейф для хранения денег и ценных вещей, бар, экскурсионные услуги, заказ авиа- и ж/д билетов, заказ такси, заказ столиков в ресторанах города Екатеринбург, мини-бар, заказ подарков и цветов.

В настоящее время в гостинице имеется 30 номеров различных категорий Стандарт сингл, Стандарт Премиум, студия, люкс. Гостиница предлагает услуги размещения различных ценовых категорий.

В зависимости от категории, каждый номер отеля оснащен всем, что необходимо для продуктивной работы и комфортного отдыха: кондиционер, мини-бар, плазменная панель, телефон Wi-Fi, индивидуальный сейф, фен. В каждом номере гостиницы имеются косметические и гигиенические средства, халат и махровые принадлежности с логотипом отеля. Однако загрузка гостиницы сейчас составляет не больше 15%, из-за высоких цен и кризисной обстановке в стране.

Тип организационно - управленческой структуры в гостинице – линейно функциональная (см. рисунок 1). Схема позволяет отразить расположение каждой службы и должности в общей организации гостиницы и иллюстрирует распределение полномочий и обязанностей.



Рис. 1 Организационная структура управления бутик-отеля «Pastel'»

Организационная структура управления бутик-отеля «Pastel'»:

1. Директор – 1;
2. Служба приема и размещения – 4;
3. Служба обслуживания гостей – 11;
4. Инженерная служба – 2;
5. Служба питания – 4¹.

Среднесписочная численность работников бутик-отеля «Pastel'» - 21 человек. Средний возраст сотрудников 25-30 лет (см. таблицу 1).

Таблица 1

Среднесписочная численность работников бутик-отеля «Pastel'»

Персонал	2015, чел.	2016, чел.
Среднесписочная численность работников	25	21
в том числе служба приема и размещения	4	4
Служба обслуживания гостей	13	11
Инженерная служба	2	2
Служба питания	6	4

Из таблицы видно, что среднесписочная численность работников бутик-отеля «Pastel'» уменьшилась по сравнению с 2015 годом.

Посещение бутик-отеля «Pastel'» сократилось в несколько раз.

Анализ хозяйственной деятельности позволяет сделать вывод о том, что прибыль от продаж уменьшилась в отчетном году на 135 518,50 р., прибыль от финансовых деятельности так же уменьшилась на 195 920,00 р. Прибыль от операционной деятельности сократилась, так же как и прибыль до налогообложения на 38 920,00 р. Чистая прибыль так же сократилась на 30 959,50 (см. таблицу 2).

При этом, не смотря на то, что произошло сокращение штата и расходы превышают доходы, бутик-отель «Pastel'» остается на 2 месте в рейтинге по

¹Барков С. А., Зубков В. И. Социология организаций: Учебник для бакалавров экономических специальностей. Москва: Юрайт, 2015. С. 206.

Екатеринбургу среди гостиниц – 7,6 баллов из 10 и сохраняет лидирующее место среди похожих гостиниц города Екатеринбурга¹.

Таблица 2

Прибыль от хозяйственной деятельности бутик-отеля «Pastel'»

Вид прибыли	2015 год	2016 год
Прибыль от продаж	456 520,50	321 002,00
Прибыль от финансовой деятельности	350 000,00	154 080,00
Прибыль до налогообложения	255 000,00	216 080,00
Чистая прибыль	204 000,00	173 040,50

Анализ документов, отражающий практику управления мотивацией персонала в гостинице показал, что бутик-отель «Pastel'» работает по трудовому договору, свидетельству о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя и свидетельству о постановке в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории РФ.

Сотрудники устроены по трудовому договору, который включает в себя:

- медицинскую помощь;
- возврат денежных средств потраченных на медицинскую помощь;
- прохождение медицинской комиссии проходит за счет средств гостиницы;
- оплачиваемый учебный отпуск.

С целью изучения практики управления мотивацией персонала в бутик-отеле «Pastel'» нами было предпринято:

- диагностическое интервью с руководителем гостиницы (см. Приложение А);
- диагностическое интервью с 5-ю горничными (см. Приложение Б);
- проведение групповой работы методом «мозгового штурма» (см. Приложение В);

¹Рейтинг по Екатеринбургу бутик-отеля «Pastel'». Ostrovok.ru [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ostrovok.ru/hotel>

- проведение «круглого стола» (см. Приложение Е).

В результате интервью с руководителем гостиницы выяснилось, что денежные выплаты, которые производит руководство гостиницы в качестве материальной мотивации персонала, не отражаются в бухгалтерских документах.

В беседе с руководителем гостиницы были обсуждены вопросы о практикуемых средствах мотивации персонала гостиницы (см. Таблицу 3).

Анализ показал, что руководство практикует материальное стимулирование персонала, а именно:

- денежные выплаты ко дню рождения и др. праздники;
- денежные выплаты, в связи с преданностью фирме (от 10 лет и выше);
- оплата 50% суммы затраченной на медицинские услуги при предоставлении документов об оплате.

Так же практикуют нематериальное стимулирование, а именно: моральное стимулирование в виде устной благодарности и фотографии отличившихся сотрудников на сайте бутик-отеля «Pastel'».

Существует своя корпоративная культура:

- дресс-код администраторов (рубашки, бейдж с именем) и горничных (штаны бежевые, носки белые, тапки, накидка сверху темно-коричневая, белый фартук);
- доброжелательная манера общения с клиентами;
- сопровождения гостя в номер и предоставление ему чашки чая (с его согласия);
- эксклюзивный дизайн интерьера, выдержанного в стиле Франции XVIII века;
- номера носят имена знаменитых людей этой страны: «Жозефина и Бонапарт», «Бовари», «Мансар», «Мопассан», «Оноре»;

Таблица 3

Анализ практики применения средств мотивации персонала в бутик-отеле «Pastel'»

Способы	Виды	Характеристики (какие конкретные формы, способы мотивации)
I. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ		
	1.1. Базовая заработная плата	-грамотно рассчитанная система оплаты труда сотрудников, основанная на результатах их работы; - тарифная ставка (оклад); - % от количества убранных номеров.
	1.2. Дополнительные выплаты	- надбавка за выслугу лет; - оплата отпусков.
	1.3. Премии	- ко дню рождения; - на день 8 марта; - на 9 мая; - на 23 февраля.
	1.4. Социальные льготы	- оплата половины стоимости медицинских услуг при предъявлении чеков об оплате; - прохождение медицинской комиссии каждый год за счет бутик-отеля «Pastel».
II. НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ		
	2.1. Усовершенствование организации труда	Физические условия работы: температурный режим нормальный, отсутствует шум и вибрация, освещенность хорошая График работы: 2/2
	2.2. Моральное стимулирование	-устная благодарность; -фотография отличившегося сотрудника на сайте гостиницы; -публичное признание заслуг персонала (публичная благодарность).
	2.5. Корпоративная культура	- единая форма одежды у администраторов красная блузка, у горничных - визитки, ручки, спички - сопровождение клиента в номер предоставление чая (с согласия) за счет гостиницы.

- каждый номер гостиницы оформлен в своем стиле и цветовой гамме с использованием итальянской мебели и текстиля в манере загородных резиденций французских королей.

Чтобы проанализировать проблемы мотивации персонала обратимся непосредственно к анализу интервью с руководителем бутик-отеля «Pastel'» (см. таблицу 4).

В ходе интервью были обсуждены следующие подпроблемы низкой мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'»:

1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям;
2. Снижение профессиональной эффективности, сбой в трудовых процессах;
3. Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины;
4. Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами;
5. Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы.

Каждая из подпроблем была проанализирована в следующем порядке:

- в чем проявляется проблема (какие ее показатели),
- как должно быть? Каково нормативное, желательное состояние ситуации?
- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы.

В результате анализа интервью с руководителем и персоналом было сформировано «Дерево проблем», посредством чего была проведена декомпозиция ключевой проблемы – «Низкая мотивация персонала» на составляющие ее подпроблемы и выявлены конкретные показатели каждой из подпроблем. Субпроблемы (подпроблемы) первого уровня – потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям, профессиональное выгорание, отсутствие социальных льгот. Субпроблемы (подпроблемы) второго

ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА БУТИК-ОТЕЛЯ «PASTEL'»
(на основе проведенного интервью с руководителем гостиницы)

Корневая проблема	Проблемы 1-го уровня	Проблемы 2-го уровня	Показатели
Низкая мотивация персонала	1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям	1.1. Формальное выполнение прямых обязанностей.	1. Постоянное демонстрирование процесса работы, а не конечного результата. 2. Низкий уровень результата выполненной работы.
		1.2. Замещение профессиональных интересов другими.	1. Частые беспричинные перерывы.
		1.3. Уход от ответственности.	1. Перекалывание обязанностей на коллег. 2. Подчеркивание границ лишь своих обязанностей.
	2. Профессиональное выгорание	2.1. Снижение ключевых показателей эффективности работы.	1. Замедление темпа работы, 2. Несвоевременная сдача убранных номеров. 3. Жалобы клиентов.
		2.2. Снижение инициативности.	1. Длительное отсутствие новых идей и предложений. 2. Противодействие переменам и инновациям. 3. Отсутствие творческого подхода к работе.
		2.3. Избегание коммуникаций на работе.	1. Конфликты с коллегами. 2. Частое упадочное настроение. 3. Скрытность.
	3. Отсутствие социальных льгот	3.1. Негативный социально-психологический климат сотрудников	1. Высокий показатель текучести кадров

уровня – снижение инициативности, отсутствие квалифицированных сотрудников, опоздания на работу (см. таблицу 5).

В целом, руководитель гостиницы отметила заниженный уровень мотивации персонала. Из интервью видно, что руководителя кроме низкой мотивации персонала волнует текучесть кадров (особенно горничных), некомпетентность персонала и низкая исполнительская дисциплина.

Руководствуясь протоколом интервью с руководителем бутик-отеля «Pastel'», можно сделать выводы о том, что в гостиничном предприятии низкая мотивация персонала, что приводит к плохому качеству уборки номеров и агрессивному поведению персонала по отношению к руководству, друг к другу и клиентам, что может повлиять на имидж гостиницы.

Подтверждением тому явились выводы по результатам анализа материалов диагностических интервью с персоналом.

На втором этапе было проведено интервью с персоналом гостиницы с целью выработки проекта по разрешению проблем мотивации в комплексе (см. таблицу 6).

В нем участвовали:

1. Старшая горничная - Кравцова Надежда Игоревна (Н1);
2. Горничная - Залялетдинова Рената Рашитовна (Н2);
3. Горничная - Лебедева Наталья Дмитриевна (Н3);
4. Горничная - Бабикова Наталья Валерьевна (Н4);
5. Горничная - Максимкина Юлия Андреевна (Н5).

В сравнении с мнением руководителя Нагорновой Яны Альвиртовны, анализ материалов интервью сотрудников выявил, что их волнует непостоянство новых кадров. Одновременно мнения сходятся в том, что в трудовой деятельности гостиницы очень важную роль играет мотивация персонала, которая практически отсутствует в гостинице (см. Приложение Б).

По результатам проведенного «мозгового штурма» было предложено провести «круглый стол» с персоналом на тему «Совершенствование системы мотивации персонала». Мероприятие состоялось; сотрудники гостиницы

ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА БУТИК-ОТЕЛЯ «PASTEL'»
(на основе проведенного интервью с персоналом)

Корневая проблема	Проблемы 1-го уровня	Проблемы 2-го уровня	Показатели
Низкая мотивация персонала	1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям	1.1. Формальное выполнение прямых обязанностей.	1. Постоянное демонстрирование процесса работы, а не конечного результата. 2. Низкий уровень результата выполненной работы.
		1.2. Замещение профессиональных интересов другими.	1. Частые беспричинные перерывы.
		1.3. Уход от ответственности.	1. Перекалывание обязанностей на коллег. 2. Подчеркивание границ лишь своих обязанностей: отсутствие практики взаимопомощи.
		1.4. Не вовремя и не качественная уборка номеров	1. Срыв нормативных сроков заселения гостей (check in). 2. Вынужденное переоформление документов на заселение клиентов. 3. Потеря времени клиентов и администратора 4. Невыполнение нормативных заданий по не качественной уборке номеров.
	2. Профессиональное (эмоциональное) выгорание	2.1. Снижение ключевых показателей эффективности работы.	1. Замедление темпа работы. 2. Несвоевременная сдача убранных номеров. 3. Жалобы клиентов.
		2.2. Снижение инициативности.	1. Длительное отсутствие новых идей и предложений. 2. Противодействие переменам и инновациям. 3. Отсутствие творческого подхода к работе.
		2.3. Избегание коммуникаций на работе.	1. Конфликты с коллегами. 2. Частое упадочное настроение. 3. Скрытность.

		2.4. Демонстрация агрессивного поведения	1. Жалобы. 2. Отказ от бронирования. 3. Плохая рекомендация о гостинице
	3. Не соблюдение внутреннего трудового распорядка дня (опоздания без причины)	3.1. Нарушение режима рабочего времени и времени отдыха.	1. Увольнение. 2. Сбивается режим пересменки.
		3.2. Частые задержки на работе без дополнительной оплаты.	1. Игнорирование приказов руководителя. 2. Умышленное не выполнение требований, инструкций и распоряжений. 3. Увольнение

обсудили опыт работы по мотивации персонала в других гостиницах на основе подобранных ими материалов в сети Интернет (см. Приложение Е).

В целом, анализ документов, материалов интервью позволил сделать следующие выводы: в бутик-отеле «Pastel'» очень низкая мотивация персонала отсюда появляется высокая текучесть кадров и низкая исполнительность сотрудников.

2.2. Результаты апробации технологии диагностики мотивации персонала в бутик-отеле «Pastel'»

С целью разработки проекта востребованной системы мотивации персонала в бутик-отеле «Pastel'» была проведена групповая работа с участием ведущих специалистов отеля методом мозгового штурма.

Мозговая атака (штурм) – это метод получения от группы лиц большого количества идей за короткий промежуток времени.

Особенности методики в том, что процесс генерации идей и их критика разделены во времени, требуется придумать как можно большее количество идей за ограниченное время, атмосфера всеобщего творчества эмоционально «заряжает» всех участников.

Преимущества методики «мозгового штурма»:

- Сочетание логики и интуиции,
- Сочетание научного творчества и скрупулезного расчета,
- Собрание людей различных специальностей, практического опыта, научного темперамента, индивидуальных качеств.

Требование к «мозговому штурму»:

- Равенство статусов участников;
- Ограниченность работы во времени;
- Запрет на взаимную критику в любой форме;

- Запрет на объявление любой идеи ложной, на прекращение обсуждения;

- Информирование участников о том, что они не несут ответственности за выполнение конструктивных предложений, высказанных в процессе обсуждения.

В «мозговом штурме» участвовали 6 человек, они располагались за столом, лицом друг к другу.

Групповая работа проходила в два этапа:

1. На первом этапе было проведено диагностическое интервью с руководителем бутик-отеля Нагорновой Яной Альвиртовной что позволило выявить корневую проблему низкой мотивации персонала;

2. На втором этапе был проведен «мозговой штурм» с целью выработки проекта по решению выявленных проблем гостиницы.

В «мозговом штурме» принимали участие:

1. Руководитель Нагорнова Яна Альвиртовна;
2. Ночной администратор Смирнягин Егор Андреевич;
3. Администратор Меньшикова Татьяна Викторовна;
4. Старшая горничная Кравцова Надежда Игоревна;
5. Горничная Лебедева Наталья Дмитриевна;
6. Горничная Максимкина Юлия Андреевна.

С учетом специфики технологии мозгового штурма был реализован следующий сценарий групповой работы (см. Приложение В).

На первом этапе проведения «мозгового штурм» было проведено:

- знакомство с участниками групповой игры;
- ознакомление участников с целями и задачами, принципами проведения групповой работы.

Предварительно были розданы материалы, необходимые для проведения «мозгового штурма:

- Канцелярские принадлежности (ручки, листочки для записей);
- Диктофон;

- Трудовой договор;
- Должностная инструкция горничной;
- Должностная инструкция администратора;
- Правила внутреннего распорядка.

На втором этапе было озвучено задание о дополнении и корректировке «Дерева проблем», сформированного в процессе проведения интервью с персоналом – представителями позиционных групп гостиницы методом «мозгового штурма».

Каждый участник «мозгового штурма» по очереди высказывал свое мнение о нормативном состоянии по каждой подпроблеме бутик-отеля «Pastel'». Каждое мнение участников фиксировалось экспертом в «Карточке эксперта» (см. Приложение Д). В результате обсуждения было сформировано общие нормативные показатели каждой подпроблемы, которые отражены в матрице «Нормативные показатели диагностики мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'» (см. Приложение Г).

Третий этап заключался в формулировке норм (количественных и качественных) и мер по первой выявленной подпроблеме методом «мозгового штурма».

Ведущим была организована «генерация идей» участниками, предлагалось каждому высказаться (по кругу):

- а) о нормативных показателях подпроблемы;
- б) затем было организовано последовательное обсуждение показателей (количественных и качественных) несоответствия фактического положения нормативному (степени остроты проблемы);
- в) мер, сроков и исполнителей по этой подпроблеме на основании нормативных показателей диагностики мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'».

Так последовательно и одновременно заполнялись таблицы нормативных показателей диагностики мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'» и карточка эксперта №1.

Эксперты фиксировали в «Карточке эксперта № 1» идеи каждого участника о нормативных показателях, о необходимых мерах решения этой подпроблемы, определялось общее мнение.

На четвертом этапе были рассмотрены остальные подпроблемы, которые указаны в «Дереве проблем» и аналогичные действия участников.

На последнем этапе «мозгового штурма» сформированная первичная модель проекта была направлена на доработку руководителю бутик-отеля «Pastel'».

В ходе «мозгового штурма» не удалось более полно продиагностировать каждую из проблем мотивации из-за дефицита времени, выделенного на групповую работу. Потому высказанные участниками меры по совершенствованию мотивации персонала были учтены при корректировке проекта ведущим и исследователем и директором отеля Нагорнорвой Я. А.

Результатом такой заинтересованной групповой работы методом «мозгового штурма» был сформирован проект решения выявленных проблем (см. таблицу 6). Содержанием его является система мероприятий, основанная на нормативном видении проблемных ситуаций в кадровом менеджменте и обеспечения этих мероприятий определенными ресурсами. В качестве ресурсов: финансовые, материальные, организационно-кадровые, интеллектуальные и другие.

Таким образом, выяснилось, что эффективными решениями по устранению низкой мотивации персонала, являются:

1. Внесение в должностную инструкцию и трудовой договор пункт о переработке и работе в ночное время с дополнительными выплатами или с дополнительным выходным днем (по желанию сотрудника) тем самым мы решим проблему демонстрации агрессивного поведения персонала по отношению к руководству и нарушения режима рабочего времени и времени отдыха;

Составление правил и порядка уборки для горничных и работы для администраторов (внести изменения в должностную инструкцию горничных и

администраторов пункт о технологии уборки номеров и порядка работы администратора), такой мерой мы предотвратим низкий уровень результативности выполнения работы, частые беспричинные перерывы, перекладывание чужих обязанностей на коллег;

3. Введение отчета о проделанной работе в виде устного доклада на «летучке» (за 30 минут до конца смены, проводит руководитель или менеджер гостиницы) этим методом мы решим несвоевременную сдачу убранных номеров;

4. Ввести систему штрафов за невыполнение должностных обязанностей внести изменения в должностную инструкцию как пункт об штрафных санкциях, взимаемых с сотрудника за невыполнение должностных обязанностей с указанием суммы штрафа и процента удержания из заработной платы сотрудника. Данная мера поможет разрешить следующие проблемы: срыв заселения при несоблюдении нормативных сроков уборки номеров потерю времени клиентов и администратора, игнорирование приказов руководителя;

5. Внедрение конкурса «Лучший отдел месяца» с денежными выплатами за призовые места поможет сблизить коллектив между собой и приобрести авторитет среди персонала;

6. Ввести проведение корпоративов, где руководитель гостиницы будет торжественно награждать отличившихся сотрудников. Данная мера решения способна изменить атмосферу в коллективе на положительную и так же сплотить коллектив не только подчиненный-подчиненный, но и руководитель - подчиненный;

7. Ввести систему премирования сотрудников от количества и качества убранных номеров (перевыполнение плана), такая мера способна решить вопрос о поднятии заработной платы.

Но, несмотря на то, что будет внедрен, разработанный, совместно с руководителем проект по устранению низкой мотивации, персоналу необходима так же моральная мотивация, иногда она даже лучше,

Проект решения выявленных проблем мотивации персонала в бутик-отеле «Pastel'»

№ п/п	Подпроблемы	Показатели	Нормативное (должное) состояние	Меры с учетом ресурсов	Ответственные исполнители	Сроки
1	Формальное выполнение прямых обязанностей	Постоянное демонстрирование процесса работы, а не конечного результата	Работник должен быть полностью вовлечен в процесс обслуживания предприятия	1. Разработать правила и прядок уборки для горничных и работы на ресепшене для администраторов; 2. Внедрение конкурсов «Лучший отдел месяца» с денежными выплатами за призовые места; 3. Внести в должностную инструкцию и трудовой договор пункт о переработке и работе в ночное время с дополнительными выплатами или с дополнительным выходным днем (по желанию сотрудника); 4. Составить правила порядка уборки и работы на ресепшен (внести изменения в должностную инструкцию горничных и администраторов пункт о технологии уборки номеров и порядка работы администратора).	Руководитель и менеджер	1-2 квартал 2017
		Низкий уровень результата выполненной работы				
2	Замещение профессиональных интересов другими	Частые беспричинные перерывы				
3	Уход от ответственности	Перекладывание обязанностей на коллег				
4	Не вовремя и не качественная уборка номеров	Срыв заселения				
		Переоформление документов клиентов				
		Потеря времени клиентов и администратора				

5	Снижение ключевых показателей эффективности работы	Замедление темпа работы	Работник должен стремиться к развитию в своей профессии	1. Ввести систему премирования сотрудников от количества и качества убранных номеров (перевыполнение плана); 2. Ввести отчет о проделанной работе; 3. Внедрение быстрых собраний (летучек) для сообщения о проделанной работе за день	Руководитель и персонал	3 квартал 2017
		Несвоевременная сдача убранных номеров				
		Жалобы клиентов				
6	Снижение инициативности	Отторжение нововведений в работу гостиницы				
7	Избегание коммуникаций на работе	Конфликты с коллегами	Отношение руководитель – подчиненный должны строиться на доверии и сотрудничестве	1. Проведение корпоративов; 2. Торжественное награждение отличившихся сотрудников.	Руководитель, персонал, менеджер	4 квартал 2017 (начать с проведения новогоднего корпоратива)
		Частое упадочное настроение				
		Скрытность				
8	Демонстрация агрессивного поведения	Жалобы	Работник должен быть полностью вовлечен в процесс обслуживания предприятия	Ввести систему штрафов за невыполнение должностных обязанностей внести изменения в должностную инструкцию как пункт об штрафных санкциях, взимаемых с сотрудника за невыполнение должностных обязанностей с указанием суммы штрафа и процента удержания из заработной платы	Руководитель	2-3 квартал 2017
		Отказ от бронирования				
		Плохая рекомендация о гостинице				
9	Нарушение режима рабочего времени и времени	Увольнение				
		Сбивается режим пересменки				

	отдыха			сотрудника.		
10	Частые задержки на работе без дополнительной оплаты	Игнорирование приказов руководителя	Работник должен быть полностью вовлечен в процесс обслуживания предприятия	1. Внести в должностную инструкцию и трудовой договор пункт о переработке и работе в ночное время с дополнительными выплатами или с дополнительным выходным днем (по желанию сотрудника); 2. Попробовать ввести свободный график работы сотрудника, который не будет негативно влиять на производственный процесс в целом.	Руководитель	3 квартал 2017
		Умышленное не выполнение требований, инструкций и распоряжений				
		Увольнение				

чем материальная.

К моральной и инновационной мотивации директором бутик-отеля «Pastel'» было предложено попробовать ввести свободный график работы сотрудника, который не будет негативно влиять на производственный процесс в целом (эта мера будет относиться только к дисциплинированным и ответственным сотрудникам гостиницы).

Данную меру Нагорнова Яна Альвиртовна попытается реализовать в 3 квартале 2017 года, когда выявит в коллективе подчиненных лиц, которые действительно достойны этой меры.

Сроки реализации проекта начинаются с 1 по 4 квартал 2017 года в основном ответственным лицом по внедрению, разработанных мер, является руководитель гостиницы Нагорнова Яна Альвиртовна.

Планируемый результат разработанного проекта:

- Повышение показателей эффективности работы;
- Отсутствие агрессивного поведения на рабочем месте;
- Высокое исполнение должностных обязанностей;
- Отсутствие нарушений рабочего времени и времени отдыха.

Основными результативными чертами в мотивации персонала будут: назначение ответственного за результат, достижения: уверенность работника в том, что он получит признание от руководителя и коллег за выполнение работы качественно, контроль над условиями и выполнением труда.

Таким образом, мы убедились в том, что для совершенствования мотивации персонала необходимо использовать средства материального и морального стимулирования. В каждом случае необходимо создать отдельную систему мотивации, учитывающую особенности каждого сотрудника, т.е. к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С целью изучения практики управления мотивацией персонала гостиницы было предпринято диагностическое исследование в бутик-отеле «Pastel'».

Были апробированы следующие методы: диагностическое интервью с руководителем и персоналом бутик-отеля «Pastel'», групповая работа «методом «мозгового штурма» и круглый стол с персоналом.

Результаты его позволили сделать следующие выводы:

1. Проанализировав мотивационную систему бутик-отеля «Pastel'», можно сказать, что уровень мотивации низкий.

2. Руководство гостиницы иногда практикует материальное стимулирование персонала (денежные выплаты ко дню рождения и др. праздники, денежные выплаты, в связи с преданностью фирме (от 10 лет и выше), оплата 50% суммы затраченной на медицинские услуги при предоставлении документов об оплате);

3. Практикуется также нематериальное стимулирование (моральное стимулирование в виде устной благодарности и фотографии отличившихся сотрудников на сайте бутик-отеля «Pastel'»);

4. В результате анализа проведенного интервью с руководителем гостиницы выявлено, что в гостинице заниженный уровень мотивации персонала, который ведет к текучести кадров (особенно горничных), некомпетентности персонала и низкой исполнительской дисциплины к потере интереса к работе, безразличному отношению персонала горничных к трудовым обязанностям, профессиональному выгоранию, снижению инициативности, отсутствию квалифицированных сотрудников, опозданию на работу. Работа персонала монотонна и потому к ней относятся без должного внимания, снижена исполнительность. Наблюдается усталость от служебных обязанностей и неэффективное выполнение своей работы.

Основной стимул – материальное наказание (штраф). Вознаграждения случайны, взаимодействие с персоналом строится на взаимном недоверии.

5. На данный момент в гостинице сложилась довольно напряженная атмосфера в коллективе

С учетом предпринятой технологии диагностики была организована групповая работа методом «мозгового штурма» с участием ведущих специалистов бутик-отеля «Pastel’»: руководитель гостиницы, администратор, старшая горничная, горничные.

В ходе заинтересованной работы была разработана не только система необходимых нормативных показателей каждой проблемы, но главное, сравнивая нормативное и фактическое состояние ситуации, участники разработали конкретные меры с учетом имеющихся ресурсов, сроков и исполнителей.

Далее эти меры были доработаны вместе с руководителем в форме проекта.

Более того, руководителю было предложено организовать «круглый стол» с участием горничных и администраторов по теме «Совершенствование системы мотивации в гостиницах».

В ходе проведения круглого стола участники предложили следующие мероприятия по улучшению мотивации:

1. Проведение тренингов;
2. Возможность размещения в отелях-партнерах на специальных тарифах;
3. Бесплатное питание (завтрак, ужин);
4. Гибкий график работы (возможность выбора вечерних и утренних смен по согласованию с руководством);
5. Оборудовать комнату отдыха для персонала.

На основе подобранного ими материала руководитель сделала выводы о том, что можно рассмотреть в качестве дополнительных средств мотивации помимо того, что было предложено в проекте решения выявленных проблем.

Собранные данные в ходе написания ВКР помогут руководителю бутик-отеля «Pastel'» решить все проблемы связанные с заниженной мотивацией персонала.

Практическая значимость ВКР, исследовательских материалов в том, что предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы мотивации приведут к её улучшению и помогут повысить рентабельность гостиничного предприятия бутик-отеля «Pastel'», эффективность работы и привлечение новых клиентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Аблязов Р. С.* Мотивационная модель трудового поведения работника // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. №4. С. 149 – 152.
2. *Адизес А.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем [Электронный ресурс] // Путь воина. Менеджерами не рождаются, менеджерами становятся. Режим доступа: <http://baguzin.ru/wp>
3. *Барков С. А., Зубков В. И.* Социология организаций: Учебник для бакалавров экономических специальностей / С. А. Барков, В. И. Зубков // М.: Юрайт, 2015. 395 с.
4. *Барышева А., Киктева Е.* Мотивация: Учебник / А. Барышева, Е. Киктева // Санкт-Петербург: Питер, 2014. 208 с.
5. *Башкатова Ю. И.* Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. 2014. №6. С. 3 - 5.
6. *Беликова Л. Ф.* Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учебное пособие / Л. Ф. Беликова // Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос.гос. проф. –пед. ун-т», 2007. 185 с.
7. *Бледнова Т. В.* Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс] // VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 2015. Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015>
8. *Волков Ю. Г.* Социологический диагноз как аналитический конструкт //Социологические исследования. 2015. № 3. С. 3-11.
9. *Волков Ю. Г.* Сценарное мышление в социологической диагностике // Социологические исследования. 2016. № 10. С. 13-20.
10. *Волков Ю.* Социальная диагностика и социологическая экспертиза: Учебное пособие / Ю. Волков // Москва: КноРус, 2015. 240 с.

11. *Диагностика профессиональной пригодности персонала на предприятии гостеприимства* [Электронный ресурс] // Пятифан. Режим доступа: <http://5fan.ru/wievjob.php>
12. *Епишкин И. Е.* Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / И. Е. Епишкин // Москва: МИИТ, 2013. 157 с.
13. *Кибанов А. Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева // Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 524 с.
14. *Колетвинова Е. Ю.* Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е. Ю. Колетвинова // Москва: ООО «Перспектив», 2015. 200 с.
15. *Комитет по туризму и гостиничному хозяйству г. Москвы.* Практические методики управления качеством работы и мотивации персонала в основных сегментах гостиничного предприятия: информационно-методическое пособие Текст / Комитет по туризму и гостиничному хозяйству г. Москвы. Москва, 2012. 93 с.
16. *Корзенко Н. И., Тимакова Т. В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. 2015 № 1 (365) управление. Вып. 10 С. 124-126.
17. *Кравченко С. А.* Социология. Социальная диагностика жизни: Учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Кравченко // Москва: Юрайт, 2016. 296 с.
18. *Кузин М. В.* К вопросу о параметрической диагностике социальных объектов в практике управления // Социологические исследования. 2011. №7. С.83-89.
19. *Лавринович А.* Роль диагностики организации в прогнозировании эффективности работы топ-менеджера [Электронный ресурс] // Управление персоналом. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html>

20. *Лобачев З. Д.* Социально-психологическая диагностика и аттестация персонала предприятия в условиях совершенствования кадровой политики: Учебник / З. Д. Лобачев // Москва: Лаборатория книги, 2010. 117 с.
21. *Лукьянова Н. А.* Мотивационный менеджмент: Учебное пособие / Н. А. Лукьянова // Томск: Томского политехнического университета, 2011. 106 с.
22. *Минева, О. К.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян и др. // Москва: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 272 с.
23. *Мотивация и стимулирование* [Электронный ресурс] // Мотивация и стимулирование. Режим доступа: <http://studme.org/175808286509>
24. *Мотивация персонала в организации. Методы управления* [Электронный ресурс] // Nnre.ru библиотека. Режим доступа: http://www.nnre.ru/delovaja_literatura
25. *Николаев А. А.* Социология управления: Учебное пособие / А. А. Николаев. 2-е изд., перераб. и доп. // Москва: КНОРУС, 2016. 266 с. (Бакалавриат).
26. *Павлова М., Никольская Е. Ю.* Управление персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства в условиях кризиса [Электронный ресурс] // Cyberleninka. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article>
27. *Полевая М. В.* Управление персоналом в гостиничном сервисе: Учебник / М. В. Полевая, А. Н. Третьякова // Москва: «Академия», 2014. 208 с.
28. *Пономарёва И.* Диагностика мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 3. С. 34-41.
29. *Пригожин А. И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоление: Учебник / А. И. Пригожин // Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 402 с.
30. *Рачкова С. Б.* Мотивационные исследования: диагностика эффективности системы мотивации компании [Электронный ресурс] // Персонал навигатор. Оценка и развитие персонала. Режим доступа: <http://www.personal-navigator.ru/motivacionye-issledovaniya>

31. *Сергиенко С.* Кадровик. Кадровый менеджмент. Новые инструменты для HR: анализ проблем – в процессе игры [Электронный ресурс] // HR-Portal. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article>
32. *Управление* компанией [Электронный ресурс] // Диагностика мотивации. Режим доступа: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya>
33. *Черевко В. В.* Методическое обеспечение кадровой диагностики организации // Кадры: вопросы подготовки и использования. 2012. № 2. С. 99-110.
34. *Шапиро С. А.* Мотивация: HR- пособие: Учебник / С. А. Шапиро // М.: ГроссМедиа, 2010. 224 с.
35. *Щербина В. В.* Особенности проведения социологических исследований в сфере социологии управления // Тезаурус социологии. Кн. 2. Методология и методы социологических исследований: темат. слов.-справ. / под ред. Ж.Т. Тощенко. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 2013. С. 348-349.
36. *Щербина В. В.* Социологическая диагностика. Методология и методы социологических исследований // Тематический словарь – справочник / под ред. Ж.Т. Тощенко. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 2013. Кн. 2. С. 230-233.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДИТЕЛЕМ БУТИК-ОТЕЛЯ «PASTEL'»

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ

с руководителем бутик-отеля «Pastel'» Нагорновой Яной Альвиртовной

Тема: диагностика мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'».

Цель: обсудить проблемы мотивации персонала

Интервьюер: Кузнецова Елена Сергеевна

Респондент: Нагорнова Яна Альвиртовна

Обстановка: отсутствие посторонних лиц, спокойствие, хорошая освещенность, удобная мебель, отсутствие шума.

Дата: 12.11.2016

Время проведения интервью: с 12:00 до 12:30

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
1.	<p>Благодарю Вас, Яна Альвиртовна, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p>Цель интервью: обсудить ПРОБЛЕМЫ мотивации персонала в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваше предприятие уже 9 лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют проблемы мотивации персонала.</p> <p>Обычно управленцы выделяют следующие проблемы персонала:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям; 2. Снижение профессиональной эффективности, сбои в трудовых процессах; 3. Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины; 4. Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами; 5. Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы <p>Вопрос: Возможно, в вашей организации есть и другие проблемы мотивации персонала. Назовите их.</p> <p>Вопрос: Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в чем проявляется проблема (какие ее показатели), - как должно быть? - каково нормативное, желательное состояние ситуации? - что необходимо сделать для разрешения этой проблемы. <p>Давайте обсудим <u>первую проблему</u>: Потеря интереса к работе,</p>	

	безразличное отношение к трудовым обязанностям. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?	
	<p>Ответ: эта проблема проявляется в безразличном отношении, т.е. снижение интереса к работе, которую должны выполнять сотрудники бутик-отеля «Pastel» и к своим обязанностям. Так же, снижение качества работы. Часто сотрудники бутик-отеля «Pastel» не укладываются в поставленные сроки по уборке номеров или выполняют свою работу быстро и не качественно. И, последнее, что хотелось бы заметить это то, что у администраторов бутик-отеля «Pastel» частые перепады настроения, что мешает их работе на ресепшене.</p>	Речь спокойная, осанка прямая, уверено и четко выговаривает каждое слово
	<p>Вопрос: Как должно быть?</p> <p>Ответ: Интерес к работе должен быть, так как без этого трудно работать и справляться с поручениями и обязанностями.</p> <p>Качество работы должно быть на высоком уровне, а это напрямую связано с интересом к работе.</p> <p>И, настроение у каждого из сотрудников должно быть отличное, если нет, то это не должно демонстрироваться при клиентах и при коллегах, так как люди, в большинстве случаев чувствуют эмоциональную обстановку и отношение к себе.</p>	
	<p>Вопрос: Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</p> <p>Ответ: Я думаю, что необходимо провести беседу с каждым сотрудником и выявить, что их не устраивает в их работе и что мешает выполнению их обязанностей.</p>	
2.	<p>Вопрос: Теперь обсудим <u>вторую проблему</u> - Снижение профессиональной эффективности, сбои в трудовых процессах. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ: проблема снижения проф.эффективности проявляется в том, что снижается производительность труда и работоспособность персонала, т.е. не качественно убранные номера, что уже говорили, не во время приготовленный завтрак, опоздание на работу, не выполнение или плохое выполнение поручений руководства.</p>	Речь спокойная, правильная, взгляд не отводит
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: производительность труда и работоспособность должна возрастать с каждым разом, опоздания на рабочее время должны прекратиться и поручения руководства должны выполняться качественно и своевременно.</p>	
3.	<p>Вопрос: Итак, <u>третья проблема</u> - Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины. В чем проявляется данная проблема?</p> <p>Ответ: несоблюдение установленной системы подчинения и взаимодействия сотрудников (субординации); нарушение режимных норм рабочего распорядка (времени отдыха и работы)</p>	Улыбается, речь спокойная
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: соблюдение всех правил и норм, принятых в организации и соблюдение субординации.</p>	

4.	<p>Вопрос: Обсудим <u>четвертую проблему</u> - Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами.</p> <p>В чем проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ: не красивое, иногда даже хамское поведение и общение между персоналом гостиницы и клиентами. Приводит к потере клиентов и увольнению сотрудников</p>	Закатила глаза, засмеялась, речь веселая и быстрая
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Если соблюдать все нормы делового общения, то можно избежать потери клиентов и сотрудников</p>	
5.	<p>Вопрос: Рассмотрим <u>пятую проблему</u> – Нарушение временных параметров работы.</p> <p>В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ: намеренное замедление темпа работы (оформление клиента в номер, разговоры по телефону не по работе).</p>	Речь спокойная, мимика нормальная
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: Быстрое и качественное оформление клиента в номер и отсутствие пустой болтовни на рабочем месте.</p>	
6.	<p>Вопрос: Возможно, в вашей организации есть и другие проблемы мотивации персонала. Назовите их.</p> <p>Ответ: в гостинице сотрудники не задерживаются долго, в основном у нас работают молодые люди, которые сейчас перескакивают с одного места работы на другое в поисках больших зарплат и наименьших затрат на работу. Пенсионеров не берем, так как был печальный опыт, ну, и последняя, на мой взгляд, большая проблема – это безграмотность</p> <p>Можно сформулировать 3 основных проблемы: высокая текучесть кадров, низкая исполнительность, избегание работы и безграмотность сотрудников.</p>	Проявляет заинтересованность к данным проблемам, осознанно подходит к выявлению данных проблем
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: нужны молодые и ответственные сотрудники, а с нашей стороны выгодные предложения и условия для них.</p>	
	Спасибо за интервью, Яна Альвиртовна.	

Общий анализ интервью: Интервью прошло спокойно, в благоприятной обстановке, Яна Альвиртовна рада была ответить на все мои вопросы, иногда удивлялась и смеялась.

Меня удивило то, что во время интервью она отключила телефон и попросила никого не беспокоить.

К вопросам прислушивалась и старалась дать профессиональный ответ.

Подпись интервьюера:

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 30 мин.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ №1 со старшей горничной бутик-отеля «Pastel'» (Н1)

Тема: диагностика мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'»

Цель: обсудить проблемы мотивации персонала

Интервьюер: Кузнецова Елена Сергеевна

Респондент: Н1

Обстановка: отсутствие посторонних лиц, спокойствие, хорошая освещенность, удобная мебель, отсутствие шума.

Дата: 04.12.2016

Время проведения интервью: с 12:00 до 12:30

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
1.	<p>Благодарю Вас, Н1, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p>Цель интервью: обсудить ПРОБЛЕМЫ мотивации персонала в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваше предприятие уже 9 лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют проблемы мотивации персонала.</p> <p>Обычно управленцы выделяют следующие проблемы персонала:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям; 2. Снижение профессиональной эффективности, сбой в трудовых процессах; 3. Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины; 4. Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами; 5. Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы <p>Вопрос: Возможно, в вашей организации есть и другие проблемы мотивации персонала. Назовите их.</p> <p>Вопрос: Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в чем проявляется проблема (какие ее показатели), - как должно быть? - каково нормативное, желательное состояние ситуации? - что необходимо сделать для разрешения этой проблемы. <p>Давайте обсудим <u>первую проблему</u>: Потеря интереса к</p>	

	работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?	
	<p>Ответ: На мой взгляд, эта проблема проявляется в стрессовом состоянии, в раздражении, в разочаровании.</p> <p>Вопрос: Поясните, пожалуйста, Проявление первой проблемы в стрессовом состоянии как это?</p> <p>Ответ: несколько моих коллег находятся в стрессе на протяжении недели, они перестали понимать, что от них хотят вышестоящие и постоянно говорят о том, что у них работа не ладится.</p> <p>Вопрос: Как же проявляется раздражение?</p> <p>Ответ: раздражение проявляется как у обычных уставших людей.</p>	Чувствуется напряжение и недоверие, серьезный взгляд, иногда его отводит
	<p>Вопрос: Как должно быть?</p> <p>Ответ: должно быть идеально. Я поручила - они исполнили беспрекословно.</p>	Громкий голос, речь быстрая
	<p>Вопрос: Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</p> <p>Ответ: наверное, войти к ним в доверие и продемонстрировать им свое понимание и сочувствие.</p>	
2.	<p>Вопрос: Теперь обсудим <u>вторую проблему</u> - Снижение профессиональной эффективности, сбои в трудовых процессах.</p> <p>В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ: частые опоздания, во время не заканчивают уборку номеров</p>	Скупые ответы, при ответе взгляд в сторону отводит
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: нет опозданий, окончание работы в срок и качественно.</p>	
3.	<p>Вопрос: Итак, <u>третья проблема</u> - Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины.</p> <p>В чем проявляется данная проблема?</p> <p>Ответ: не полностью или совсем не выполняют указания руководства</p>	Скупые ответы, при ответе взгляд в сторону отводит
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: должны выполнять то, что прошу их я и руководство</p>	
4.	<p>Вопрос: Обсудим <u>четвертую проблему</u> - Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами.</p> <p>В чем проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ: в агрессивности к людям. Скорее всего, здесь сказывается их усталость, но хотелось бы, чтобы её не было и агрессивности и усталости</p>	Речь нормальная, взгляд направлен прямо на интервьюера
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: отсутствие усталости и агрессивности, относиться с пониманием ко всем просьбам клиента и коллег</p>	
5.	Вопрос: Рассмотрим <u>пятую проблему</u> – Нарушение	Замешательств

	временных параметров работы. В чем по-Вашему проявляется эта проблема? Ответ: допустим, я задерживаюсь. Иногда работаю до 22-00 и больше, это не оплачивается, хотя задерживаюсь по просьбам руководства.	во, взгляд в сторону отвела
	Вопрос: как должно быть? Ответ: доплата какая-нибудь точно должна быть или слова благодарности. Это было бы тоже приятно.	
	Спасибо за интервью, Н1.	

Общий анализ интервью: Интервью прошло спокойно, в благоприятной обстановке, Н1 немного волновалась и смущалась отвечать на вопрос о проблемах, не затронутых интервью.

Подпись интервьюера:

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 30 мин.

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ №2

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ С ГОРНИЧНОЙ БУТИК-ОТЕЛЯ «PASTEL» Н2

Тема: диагностика мотивации персонала бутик-отеля «Pastel»

Цель: обсудить проблемы мотивации персонала

Интервьюер: Кузнецова Елена Сергеевна

Респондент: Н2

Обстановка: отсутствие посторонних лиц, спокойствие, хорошая освещенность, удобная мебель, отсутствие шума.

Дата: 04.12.2016

Время проведения интервью: с 12:40 до 13:10

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
1.	<p>Благодарю Вас, Н2, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p>Цель интервью: обсудить ПРОБЛЕМЫ мотивации персонала в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваше предприятие уже 9 лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют проблемы мотивации персонала.</p> <p>Обычно управленцы выделяют следующие проблемы персонала:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям; 2. Снижение профессиональной эффективности, сбои в трудовых процессах; 3. Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины; 4. Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами; 5. Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы <p>Вопрос: Возможно, в вашей организации есть и другие проблемы мотивации персонала. Назовите их.</p> <p>Вопрос: Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в чем проявляется проблема (какие ее показатели), - как должно быть? - каково нормативное, желательное состояние ситуации? - что необходимо сделать для разрешения этой проблемы. <p>Давайте обсудим <u>первую проблему</u>: Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям.</p>	

	В чем по-Вашему проявляется эта проблема?	
	Ответ: плохое выполнение своих обязанностей	Открытая, взгляд направлен прямо на интервьюера, улыбка
	Вопрос: Как должно быть? Ответ: должно быть, интересно работать. Если нет интереса, то работа будет в тягость.	Громкий голос, речь быстрая
	Вопрос: Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому? Ответ: руководству стоит внимательнее относиться к своим подчиненным, и тогда, возможно, будет можно избежать таких проблем	
2.	Вопрос: Теперь обсудим <u>вторую проблему</u> - Снижение профессиональной эффективности, сбои в трудовых процессах. В чем по-Вашему проявляется эта проблема? Ответ: наверное, это нужно не опаздывать с обеда, выполнять всё в срок, установленный руководством	Скупые ответы, при ответе взгляд в сторону отводит
	Вопрос: как должно быть? Ответ: соблюдать временные ограничения по выполнению каждого поручения, если тебе сказали убрать номер за 2 часа, ты должна его убрать за 2 часа и ни слова не сказать	
3.	Вопрос: Итак, <u>третья проблема</u> - Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины. В чем проявляется данная проблема? Ответ: не соблюдение внутреннего трудового распорядка дня	Скупые ответы, при ответе взгляд в сторону отводит
	Вопрос: как должно быть? Ответ: необходимо соблюдать внутренний распорядок для дисциплины в организации	
4.	Вопрос: Обсудим <u>четвертую проблему</u> - Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами. В чем проявляется эта проблема? Ответ: Это проявляется в грубости	Задумалась, отвела взгляд, улыбнулась
	Вопрос: как должно быть? Ответ: мы не должны грубить клиентам и особенно своим коллегам, а, наоборот, мы должны друг другу помогать и дружить, тогда и работать легче	
5.	Вопрос: Рассмотрим <u>пятую проблему</u> – Нарушение временных параметров работы. В чем по-Вашему проявляется эта проблема? Ответ: много увольняются, даже не отработав недели	Улыбается, речь спокойная, взгляд направлен на интервьюера
	Вопрос: как должно быть? Ответ: люди не должны уходить с работы, а, если это происходит, то руководству нужно задуматься.	
	Спасибо за интервью, Н2.	

Общий анализ интервью: Интервью прошло спокойно, в благоприятной обстановке. Н2, показалась мне более открытой и сговорчивой. Очень легко было общаться с этим респондентом.

Подпись интервьюера:

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 30 мин.

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ №3
с горничной бутик-отеля «Pastel'» (НЗ)

Тема: диагностика мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'».

Цель: обсудить проблемы мотивации персонала

Интервьюер: Кузнецова Елена Сергеевна

Респондент: НЗ

Обстановка: отсутствие посторонних лиц, спокойствие, хорошая освещенность, удобная мебель, отсутствие шума.

Дата: 04.12.2016

Время проведения интервью: с 13:20 до 13:50

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
1.	<p>Благодарю Вас, НЗ, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p>Цель интервью: обсудить ПРОБЛЕМЫ мотивации персонала в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваше предприятие уже 9 лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют проблемы мотивации персонала.</p> <p>Обычно управленцы выделяют следующие проблемы персонала:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям; 2. Снижение профессиональной эффективности, сбой в трудовых процессах; 3. Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины; 4. Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами; 5. Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы <p>Вопрос: Возможно, в вашей организации есть и другие проблемы мотивации персонала. Назовите их.</p> <p>Вопрос: Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в чем проявляется проблема (какие ее показатели), - как должно быть? - каково нормативное, желательное состояние ситуации? - что необходимо сделать для разрешения этой проблемы. <p>Давайте обсудим <u>первую проблему</u>: Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</p>	

	<p>Ответ: хотелось бы отметить, что удовлетворенность работой оказывает огромное влияние на качество работника. Поэтому, можно сделать вывод, что, если работник потерял интерес к работе, то не жди от него качественного труда</p>	<p>Улыбается, речь спокойная, взгляд направлен на интервьюера</p>
	<p>Вопрос: Как должно быть? Ответ: человеку должна нравиться его работа, иначе он просто не сможет работать.</p>	
	<p>Вопрос: Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому? Ответ: провести опрос среди сотрудников на тему «Удовлетворен ли ты своей работой». И тогда, проанализировав данные, руководство поймет, сколько процентов удовлетворено или не удовлетворено своей работой. Если руководство хорошее (как у нас), то они пойдут на встречу и сделают всё, чтобы удовлетворить потребностям персонала.</p>	<p>Рассуждает вслух, улыбается, волнуется</p>
2.	<p>Вопрос: Теперь обсудим <u>вторую проблему</u> - Снижение профессиональной эффективности, сбои в трудовых процессах. В чем по-Вашему проявляется эта проблема? В чем по-Вашему проявляется эта проблема? Ответ: скорее всего в опоздании на работу, я сама опаздываю из-за того, что ребенка в детский сад отвожу.</p>	<p>Задумалась, отвела взгляд, улыбнулась</p>
	<p>Вопрос: как должно быть? Ответ: никто не должен опаздывать на работу, либо договориться с руководством, чтобы не считали это опозданием, если я после рабочего времени задерживаюсь на то время на которое опоздала и компенсирую его.</p>	
3.	<p>Вопрос: Итак, <u>третья проблема</u> - Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины. В чем проявляется данная проблема? Ответ: нарушение субординации, нарушение режима рабочего времени и времени отдыха, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного и другого опьянения</p>	<p>Скрестила ноги и руки</p>
	<p>Вопрос: как должно быть? Ответ: соблюдение субординации, не опаздывать на работу и с обеда, не появляться на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения</p>	
4.	<p>Вопрос: Обсудим <u>четвертую проблему</u> - Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами. В чем проявляется эта проблема? Ответ: бестактность, неуместные шутки</p>	<p>Скрестила ноги и руки</p>
	<p>Вопрос: как должно быть? Ответ: нужно вести себя тактично и не позволять себе шуточки при клиентах</p>	
5.	<p>Вопрос: Рассмотрим <u>пятую проблему</u> – Нарушение временных параметров работы. В чем по-Вашему проявляется эта проблема? Ответ: большинство увольняются, не выдерживают</p>	<p>Взгляд направлен в сторону</p>

	нагрузки, поэтому нам приходится привыкать к новому человеку. Только привыкнешь к нему, как он уходит	
	Вопрос: как должно быть? Ответ: как то привлекать людей и сразу на них не взвешивать кучу работы, а, если и взвешивать так с доплатой	
	Спасибо за интервью, НЗ.	

Общий анализ интервью: Интервью прошло спокойно, в благоприятной обстановке.

Подпись интервьюера:

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 30 мин.

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ №4
с горничной бутик-отеля «Pastel» (Н4)

Тема: диагностика мотивации персонала бутик-отеля «Pastel»

Цель: обсудить проблемы мотивации персонала

Интервьюер: Кузнецова Елена Сергеевна

Респондент: Н4

Обстановка: отсутствие посторонних лиц, спокойствие, хорошая освещенность, удобная мебель, отсутствие шума.

Дата: 04.12.2016

Время проведения интервью: с 14:00 до 14:30

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
1.	<p>Благодарю Вас, Н4, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p>Цель интервью: обсудить ПРОБЛЕМЫ мотивации персонала в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваше предприятие уже 9 лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют проблемы мотивации персонала.</p> <p>Обычно управленцы выделяют следующие проблемы персонала:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям;2. Снижение профессиональной эффективности, сбой в трудовых процессах;3. Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины;4. Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами;5. Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы <p>Вопрос: Возможно, в вашей организации есть и другие проблемы мотивации персонала. Назовите их.</p> <p>Вопрос: Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</p> <ul style="list-style-type: none">- в чем проявляется проблема (какие ее показатели),- как должно быть?- каково нормативное, желательное состояние ситуации?- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы. <p>Давайте обсудим <u>первую проблему</u>: Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</p>	

	<p>Ответ: скорее всего, речь идет об эмоциональном выгорании на работе, я недавно читала статью об этом. Это когда работа уже не вызывает интереса и ведет к тому, что человек не желает добиваться каких-то успехов в своем труде.</p>	Общительная, улыбается, всем видом показывает, что настроена на разговор
	<p>Вопрос: Как должно быть?</p> <p>Ответ: ну, наверное, не загружать одного сотрудника большим количеством работы</p>	
2.	<p>Вопрос: Теперь обсудим <u>вторую проблему</u> - Снижение профессиональной эффективности, сбои в трудовых процессах.</p> <p>В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ: однозначно опоздание на работу, некоторые из моих коллег очень часто опаздывают на работу</p>	Улыбается, взгляд открытый, поза открытая
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: нужно стараться не опаздывать на работу, хотя бы тогда, когда ты меняешь коллегу утром.</p>	
3.	<p>Вопрос: Итак, <u>третья проблема</u> - Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины.</p> <p>В чем проявляется данная проблема?</p> <p>Ответ: прогулы, регулярные опоздания к началу рабочего дня, преждевременный уход на обеденный перерыв и в конце смены</p>	Улыбается, взгляд открытый, поза открытая
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: избегание всего перечисленного</p>	
4.	<p>Вопрос: Обсудим <u>четвертую проблему</u> - Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами.</p> <p>В чем проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ: повышение тона и демонстрация плохого отношения к коллегам и клиентам</p>	Скрестила ноги и руки
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: никогда не повышать тон при разговоре с коллегами, особенно при разговоре с клиентами и не демонстрировать свое негативное отношение к людям</p>	
5.	<p>Вопрос: Как на ваш взгляд, есть ли в вашем предприятии ещё проблемы, которые мы не затронули. Назовите их. Напоминаю Вам, что это будет конфиденциально и это только для статистики моего диплома.</p> <p>Ответ: маленькая мотивация и высокие требования</p>	Взгляд в сторону, поза закрытая, ноги скрестила
	<p>Вопрос: как должно быть?</p> <p>Ответ: нужно хорошо замотивировать персонал для хорошей работы и тогда устанавливать высокие требования.</p>	
	Спасибо за интервью, Н4.	

Общий анализ интервью: Интервью прошло спокойно, в благоприятной обстановке. Н4 отвечала на все вопросы почти сходу, заметно, что эта тема её заинтересовала.

Подпись интервьюера:

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 30 мин.

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ №5
с горничной бутик-отеля «Pastel» (Н5)

Тема: диагностика мотивации персонала бутик-отеля «Pastel»

Цель: обсудить проблемы мотивации персонала

Интервьюер: Кузнецова Елена Сергеевна

Респондент: Н5

Обстановка: отсутствие посторонних лиц, спокойствие, хорошая освещенность, удобная мебель, отсутствие шума.

Дата: 04.12.2016

Время проведения интервью: с 14:45 до 15:15

№ вопроса	Вопрос/ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
1.	<p>Благодарю Вас, Н5, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p>Цель интервью: обсудить ПРОБЛЕМЫ мотивации персонала в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваше предприятие уже 9 лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют проблемы мотивации персонала.</p> <p>Обычно управленцы выделяют следующие проблемы персонала:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям;2. Снижение профессиональной эффективности, сбой в трудовых процессах;3. Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины;4. Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами;5. Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы <p>Вопрос: Возможно, в вашей организации есть и другие проблемы мотивации персонала. Назовите их.</p> <p>Вопрос: Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</p> <ul style="list-style-type: none">- в чем проявляется проблема (какие ее показатели),- как должно быть?- каково нормативное, желательное состояние ситуации?- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы. <p>Давайте обсудим <u>первую проблему</u>: Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</p>	

	Ответ: нет желания работать	Удивление, улыбка, прямой взгляд на интервьюера
	Вопрос: Как должно быть? Ответ: должна быть, какая-то мотивация/стимул, чтобы мне захотелось работать и выкладываться на 100%	
2.	Вопрос: Теперь обсудим <u>вторую проблему</u> - Нарушение временных параметров работы В чем по-Вашему проявляется эта проблема? Ответ: я думаю, это не законченная уборка во время заезда и администраторам приходится переоформлять или искать свободные номера дольше, чем обычно	Улыбка, прямой взгляд на интервьюера
	Вопрос: как должно быть? Ответ: в срок убранные номера	
3.	Вопрос: Итак, <u>третья проблема</u> - Нарушение трудовой (исполнительской) дисциплины. В чем проявляется данная проблема? Ответ: прогулы, регулярные опоздания к началу рабочего дня, преждевременный уход на обеденный перерыв и в конце смены	Улыбается, взгляд открытый, поза открытая
	Вопрос: как должно быть? Ответ: не игнорировать, а исполнять приказы руководство	
4.	Вопрос: Обсудим <u>четвертую проблему</u> - Нарушение норм делового общения с клиентами и с коллегами. В чем проявляется эта проблема? Ответ: грубость	Нахмурила брови в ожидании следующего вопроса
	Вопрос: как должно быть? Ответ: обходиться без грубости, все мы люди и заслуживаем хорошего отношения к себе. Да, и мы лицо отеля, поэтому, мы обязаны вести себя прилично	
5.	Вопрос: Как на ваш взгляд, есть ли в вашем предприятии ещё проблемы, которые мы не затронули. Назовите их. Напоминаю Вам, что это будет конфиденциально. Ответ: отсутствие социальных льгот и возмещение понесенных затрат, например на транспорт и на сотовую связь	Задумалась, взгляд отвел в сторону
	Вопрос: как должно быть? Ответ: ввести социальные льготы и восполнять финансовые потери, связанные с работой	
	Спасибо за интервью, Н5.	

Общий анализ интервью: Интервью прошло спокойно, в благоприятной обстановке. Н5 спокойно отвечала на мои вопросы, интервью мне понравилось.

Подпись интервьюера:

ПРИЛОЖЕНИЕ В

План-регламент проведения «Мозгового штурма»

Время	Этап, задание	Содержание задания	Оборудование (раздаточный материал)
00:00-00:05	<i>1-й этап.</i> Выступление ведущего, пояснение целей и задач. Объяснение правил проведения.	Самопрезентация ведущего, знакомство с участниками групповой работы. Ознакомление участников с целями и задачами, принципами проведения групповой работы. Раздаются материалы для работы.	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица №1 (см. приложение Г), карточка эксперта (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и администраторов, правила внутреннего распорядка.
00:05-00:15	<i>2-й этап.</i> Задание: дополнение, корректировка и объективизация «дерева проблем» (сформированного в процессе интервью с персоналом) методом «мозгового штурма».	а) Каждому участнику по кругу предлагается высказать свое мнение по каждой из «проблем», представленных в разработанной по итогам интервью с персоналом Таблице 5 «Дерево проблем мотивации в отеле»; б) Ведущий: организовал обсуждение каждой подпроблемы методом «мозгового штурма»; в) Эксперт: фиксирует общее мнение и выводит общее мнение о показателях состояний каждой подпроблемы (в «Карточке эксперта») (см. Приложение Д)	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица №1 (см. приложение Г), карточка эксперта (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и администраторов, правила внутреннего распорядка.
00:15-00:25	<i>3-й этап.</i> Задание: обсуждение и формулировка норм (количественных и качественных показателей должного	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться (по кругу) о нормативных показателях подпроблемы 1 «Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям» (используя «Матрицу №1») (см. Приложение Г); б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №1» (см.	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица (см. приложение Г), карточка эксперта (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и

	состояния проблемной ситуации) «подпроблемы» №1	приложение Д) мнения каждого; в) Выступление директора гостиницы о нормативных требованиях, положениях трудового договора, должностных инструкций и правил внутреннего распорядка дня персонала; г) В ходе дискуссии определяется общее мнение о нормативных показателях проблемы №1 (см. приложение Г).	администраторов, правила внутреннего распорядка.
00:25-00:30	4-й этап. Задание: обсуждение и формулировка мер по первой подпроблеме «Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям»	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться о мерах для разрешения подпроблемы 1 «Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям» (используя «Матрицу №1») (см. Приложение Г); б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №1» (см. приложение Д), мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о необходимых мерах для разрешения подпроблемы 1 «Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям».	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица №1 (см. приложение Г), карточка эксперта (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и администраторов, правила внутреннего распорядка.
00:30-00:40	5-й этап. Задание: обсуждение и формулировка норм (количественных и качественных показателей должного состояния проблемной ситуации) подпроблемы 2 «Профессиональное (эмоциональное) выгорание»	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться (по кругу) о нормативных показателях подпроблемы 2 «Профессиональное (эмоциональное) выгорание» (используя «Матрицу №1») (см. приложение Г); б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №1» (см. приложение Д), мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о нормативных показателях подпроблемы №2 «Профессиональное (эмоциональное) выгорание».	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица №1 (см. приложение Г), карточка эксперта №1 (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и администраторов, правила внутреннего распорядка.

00:40-00:50	6-й этап. Задание: обсуждение и формулировка мер подпроблемы 2 «Профессиональное (эмоциональное) выгорание»	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться о мерах для разрешения подпроблемы 2 «Профессиональное (эмоциональное) выгорание» (используя «Матрицу №1») (см. Приложение Г); б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №1» (см. приложение Д), мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о необходимых мерах для разрешения подпроблемы 2 «Профессиональное (эмоциональное) выгорание».	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица №1 (см. приложение Г), карточка эксперта №1 (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и администраторов, правила внутреннего распорядка.
00:50-01:00	7-й этап. Задание: обсуждение и формулировка норм (количественных и качественных показателей должного состояния проблемной ситуации) подпроблемы № 3 «Не соблюдение внутреннего трудового распорядка дня (опоздания без причины»	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться о нормативных показателях подпроблемы 3 ««Не соблюдение внутреннего трудового распорядка дня (опоздания без причины» (используя «Матрицу №1») (см. Приложение Г); б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №1» (см. приложение Д), мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о нормативных показателях подпроблемы №3 «Не соблюдение внутреннего трудового распорядка дня (опоздания без причины)».	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица №1 (см. приложение Г), карточка эксперта №1 (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и администраторов, правила внутреннего распорядка.
00:01-01:10	8-й этап. Задание: Обсуждение и формулировка мер по подпроблеме №3 «Не соблюдение внутреннего трудового распорядка дня (опоздания без	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться о мерах для разрешения подпроблемы №3 «Не соблюдение внутреннего трудового распорядка дня (опоздания без причины» (используя «Матрицу №1) (см. Приложение Г); б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №1» (см. приложение Д) мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица №1 (см. приложение Г), карточка эксперта №1 (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и администраторов, правила внутреннего распорядка.

	причины»	необходимых мерах для разрешения подпроблемы 3 «Не соблюдение внутреннего трудового распорядка дня (опоздания без причины)».	
01:10-01:20	9-й этап. Завершение «Мозгового штурма»	Ведущий благодарит участников за активное участие в групповой работе; Ведущий и эксперт, руководитель гостиницы дорабатывают материалы мозгового штурма: формируют проект разрешения проблемы заниженной мотивации посредством оформления итоговой Таблицы № 6 «Проект решения выявленных проблем мотивации персонала в бутик-отеле «Pastel'» (см. Приложение Е).	Ручки, диктофон, таблица «Дерево проблем мотивации в бутик-отеле «Pastel'», матрица №1 (см. приложение Г), карточка эксперта №1 (см. приложение Д), трудовой договор, должностная инструкция горничных и администраторов, правила внутреннего распорядка.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Нормативные показатели диагностики мотивации персонала бутик-отеля «Pastel'»

№ п/п	Подпроблема	Показатели	Нормативные показатели	Общее мнение
1.	Формальное выполнение прямых обязанностей.	1. Постоянное демонстрирование процесса работы, а не конечного результата.	Соблюдение правил внутреннего распорядка и должностных инструкций	Ужесточить систему контроля со стороны руководства
		2. Низкий уровень результата выполненной работы.	Необходимо пересмотреть распределение обязанностей	Лишение премий персонала
2.	Замещение профессиональных интересов другими.	1. Частые беспричинные перерывы.	Соблюдение правил внутреннего распорядка дня	Ужесточить систему контроля со стороны руководства
3.	Уход от ответственности.	1. Перекалывание обязанностей на коллег.	Соблюдение исполнительской дисциплины	Ужесточить систему контроля со стороны руководства
		2. Подчеркивание границ лишь своих обязанностей: отсутствие практики взаимопомощи.	Необходимо ввести в правила внутреннего распорядка дня взаимопомощь	Сформировать командный дух
4.	Не вовремя и не качественная уборка номеров	1. Срыв нормативных сроков заселения гостей (check in)	Соблюдение сроков исполнительской дисциплины	Ужесточить контроль со стороны старшей горничной
		2. Вынужденное переоформление документов на заселение клиентов	Соблюдение трудовой дисциплины	Ужесточить контроль со стороны старшей горничной
		3. Потеря времени клиентов и администратора.	Соблюдение сроков исполнительской дисциплины	Контроль со стороны администратора
		4. Не выполнение	Соблюдение трудовой дисциплины	Ужесточить контроль со

		нормативных заданий по качественной уборке номеров гостиницы.		стороны старшей горничной
5.	Снижение ключевых показателей эффективности работы.	1. Замедление темпа работы.	Соблюдение трудовой дисциплины	Ужесточить контроль со стороны старшей горничной
		2. Несвоевременная сдача убранных номеров.	Соблюдение сроков исполнительской дисциплины	Ужесточить контроль со стороны старшей горничной. Штраф
		3. Жалобы клиентов.	Соблюдение сроков исполнительской дисциплины	Ужесточить контроль со стороны старшей горничной. Выговор
7.	Избегание коммуникаций на работе.	1. Конфликты с коллегами.	Нахождение компромисса	Проанализировать распределение обязанностей
		2. Частое упадочное настроение.	Не демонстрировать свои чувства и эмоции	Проведение бесед с персоналом
8.	Демонстрация агрессивного поведения	1. Жалобы.	Соблюдение должностных обязанностей	Проведение бесед с персоналом
		2. Отказ от бронирования.	Соблюдение должностных обязанностей	Проведение бесед с персоналом
		3. Плохая рекомендация о гостинице	Соблюдение должностных обязанностей	Проведение бесед с персоналом
9.	Нарушение режима рабочего времени и времени отдыха.	1. Увольнение.	Соблюдение трудовой (исполнительской) дисциплины	Ужесточить контроль со стороны руководителя
		2. Сбивается режим пересменки.	Соблюдение правил по - сменно	Распределить обязанности, предусмотреть работу горничной в ночное время с доплатой
10.	Частые задержки на работе без дополнительной оплаты.	1. Игнорирование приказов руководителя.	Соблюдение исполнительской дисциплины	Предусмотреть Доплату
		2. Умышленное не выполнение требований, инструкций и распоряжений.	Соблюдение трудовой дисциплины	Предусмотреть доплату

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Карточка эксперта №1

Меры по решению проблемы низкой мотивации персонала гостиницы						
Подпроблемы	Мнения респондентов					
	1	2	3	4	5	Общее мнение
Формальное выполнение прямых обязанностей.	Разработать и внедрить план уборки или правила	Не передавать поручения устно, всегда в бумажном виде	Отменить разовые задания, из-за них не успевает персонал выполнять должностные обязанности	Нет идей	Должно отсутствовать подчинение 2-м начальникам	Составление правил и порядка уборки и работы на ресепшене
Замещение профессиональных интересов другими.	Не нарушать режим рабочего времени руководству	Нужно уметь планировать время	Ввести штрафы за «простой» на рабочем месте	Ограничить доступ в интернет и забрать сотовые	Исключить решение личных проблем	Ввести отчет о проделанной работе и премии
Уход от ответственности.	Проводить тщательный подбор персонала	Обсуждение ошибок	Необходимо разграничение ответственности	Пояснение причины которые могли привести к ошибке (сознательность в совершении ошибок)	Введение круговой поруки	Формирование команд в номерном фонде
Не вовремя и не качественная уборка номеров	Разработать план-регламент, правила уборки	Согласились	согласились	Признание руководством (благодарность в виде «Спасибо» или рукопожатия)	Введение денежного вознаграждения за дополнительно убранные	Материальное вознаграждение руководства

					номера	
Нет организации рабочих мест	Своевременное приобретение канц.принадлежностей	Своевременная оплата счетов за электричество, отопление, водоснабжение	Отремонтировать принтер	Оплата интернета	Приобрести ксерокс	Организовать рабочее место
Снижение ключевых показателей эффективности работы.	Нужна материальная мотивация	Должен «командовать» один начальник	Уменьшить требовательность	Проводить тщательно отбор кадров	Нет ответа	Необходима материальная мотивация
Снижение инициативности.	Разжечь огонь в глазах	Сделать так чтобы был отклик на нововведения	согласилась	Организовать выполнение поставленной задачи	Получение ответов от персонала по улучшению работы	Необходима материальная/моральная мотивация
Избегание коммуникаций на работе	Не принимать родственников на работу	Вести разговоры о настроении и самочувствии персонала	Предотвращать раскол на группы «свои», «чужие»	Решать конфликтные ситуации на месте	Проводить беседы с персоналом	Предотвращение раскола на группы
Демонстрация агрессивного поведения	Должен быть морально-психологический климат	Отсутствие жалоб со стороны персонала	Повышение з/п	Улучшить условия труда	Повысить з/п	Повысить з/п
Неисполнение должностных обязанностей	Введение штрафов	Увольнение и поиск новых сотрудников	Ввести моральную мотивацию	Лишение премии	Повысить з/п	Необходима моральная и материальная мотивация
Нарушение режима рабочего времени и времени отдыха.	Не допускать нарушения установленных правил труда и распорядка,	Нет ответа	Ввести пропускной режим	Ввести штрафы	Ввести штрафы	Исключить опоздания руководителя

	исключить опоздание руководителя					
Частые задержки на работе без дополнительной оплаты	Относиться с заботой о подчиненных	Ввести доплаты, премии	Идти на уступки и отпустить на столько, сколько задержали, либо доплата	Избавление от большой нагрузки	Не задерживать	Ввести дополнительную оплату
Невыполнение большой нагрузки (сверх норм)	Правильно распределять нагрузку	Ввести премию	Признательност ь руководства	Нет ответа	Ввести штрафы	Правильно распределять нагрузку

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ КРУГЛОГО СТОЛА

на тему: «Совершенствование системы мотивации персонала»

Цель: обсудить мнения участников по теме: «Совершенствование системы мотивации персонала» ИЛИ возможность участникам обсудить предложения по мотивации и их внедрение в гостиницу

Порядок проведения круглого стола.

1 этап: Подготовительный.

- Выбор темы;
- Подбор участников;
- Выдача домашнего задания;
- Подготовка сценария.

2 этап: Дискуссионный.

Выступление ведущего, в котором сообщается тема, определяются правила проведения круглого стола и знакомство с участниками.

Участники предлагают свои предложения по совершенствованию системы мотивации персонала на основе заранее подготовленного материала об опыте работы по мотивации персонала в других гостиницах, подобранных ими материалов в сети Интернет.

3 этап: Завершающий.

Участники высказываются о возможности внедрения на практике обсужденных идей.

Ведущий подводит итоги проведения круглого стола, благодарит всех за участие.

Время и дата проведения круглого стола	Этап	Содержание
16:10, 11.02.2017	<i>1 этап: Подготовительный.</i> Для проведения круглого стола с персоналом бутик-отеля «Pastel'» предварительно было задано домашнее задание найти в интернете или придумать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в гостинице. Срок был задан до 11.02.2017 время 16:00, место бутик-отель «Pastel'».	Руководителем были подобраны участники круглого стола: Горничная – Максимкина Юлия; Старшая горничная – Кравцова Надежда; Горничная – Лебедева Наталья; Администратор – Меньшикова Татьяна
16:43, 11.02.2017	<i>2 этап: Дискуссионный.</i> Так как ведущий уже был знаком с участниками круглого стола самопрезентация и знакомство с участниками было не уместно. Ведущий ознакомил участников с целью и принципами проведения круглого стола.	Каждому участнику по кругу предлагалось высказать свое мероприятие по совершенствованию системы мотивации персонала на основе заранее подготовленного материала об опыте работы по мотивации персонала в других гостиницах и самые эффективные на взгляд сотрудников мероприятия попробовать внедрить в гостинице. Мероприятия, предложенные сотрудниками по совершенствованию системы мотивации персонала: Проведение тренингов – это мероприятие было предложено администратором гостиницы Меньшиковой Татьяной. Проведение тренингов поможет персоналу достичь профессиональной цели. Возможность размещения в отелях-партнерах на специальных тарифах – предложила так же администратор гостиницы; Бесплатное питание (завтрак, ужин,) – предложила горничная Максимкина Юлия; Гибкий график работы (возможность выбора вечерних и утренних смен по согласованию с руководством) – предложила старшая горничная Кравцова Надежда; Оборудовать комнату отдыха для персонала – высказал свое мнение – Лебедева Наталья.

17:15, 11.02.2017	3 этап: Завершающий. Какой эффект принесут мероприятия, предложенные участниками бутик-отелю «Pastel'».	Перечисленные мероприятия, по мнению участников, помогут гостинице улучшить мотивацию персонала и сотрудники, зная о таких мероприятиях, будут с благодарностью относиться к руководству и к своим обязанностям. Ведущий благодарит за участие в круглом столе.
----------------------	---	--

В этот раз руководитель гостиницы Нагорнова Я. А. наблюдала со стороны, т.е. дала высказаться всем участникам, создалась благоприятная атмосфера. Участники свободно высказывали свое мнение по заданной теме.

В конце круглого стола присоединилась Нагорнова Я. А. она высказала свое мнение на счет мероприятий предложенных участниками, и при всех выделила наиболее устраивающие её мероприятия, а именно, обустроить комнату отдыха и обеспечить бесплатным питанием своих сотрудников, к тому же обещала подумать на счет тренингов для персонала (можно сказать, что эта тема её заинтересовала) и о гибком графике она сказала, что уже думает как его внедрить и для кого. Так же похвалила всех за участие.